



Conserver ses lecteurs

Les défis des petits magazines canadiens
dans la gestion des abonnements

Préparé par Abacus Circulation



Réalisé pour :
Politique et programmes de l'édition
Ministère du Patrimoine canadien
15, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M5

tél. : 1-888-357-3116
courriel : CMF - PAP / FCM - PAP@pch.gc.ca
site Web : www.patrimoinecanadien.gc.ca/fcm

Réalisé par :
Abacus Circulation Inc.

Cette étude a été financée par le ministère du Patrimoine canadien.
Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent
pas nécessairement la politique ou le point de vue du ministère du
Patrimoine canadien ou du gouvernement du Canada.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004

ISBN - Paper	ISBN - PDF
CH44-58/2004	CH44-58/2004F-PDF
0-662-68233-5	0-662-76965-1

Table des matières

Sommaire	4
Partie 1 : Contexte	9
Encadré : Répartition de la diffusion	9
Encadré : Gestion des relations avec la clientèle	10
Partie 2 : Portée de la recherche et méthodologie	13
Tableau 1 : Types de logiciels en fonction de la diffusion par abonnement	14
Partie 3 : Caractéristiques et exigences uniques des magazines à faible diffusion	15
Saisies de données et production de rapports : efficacité et traitement manuel	15
Subtilités du marketing et des analyses	16
Encadré : Tests de marché pour les magazines à faible diffusion	17
Importance des abonnés	18
Sources de recettes ne provenant pas des abonnements mais des bases de données sur les abonnés	18
Exigences et rendement relativement aux envois, aux vérifications et à la réglementation	19
Encadré : Quels sont les éditeurs concernés?	19
Ressources financières et humaines et expertise en gestion des abonnements	20
Sommaire	21
Partie 4 : Répercussions de la gestion inadéquate des abonnements sur les petites maisons d'édition	23
Le mauvais rendement des envois d'avis de renouvellement et les répercussions sur la rentabilité	23
Encadré : Économie des renouvellements : combien d'avis de renouvellement les éditeurs devraient-ils envoyer par la poste?	23
Tableau 2 : Types de logiciels et nombre d'envois d'avis de renouvellement	27
Limites du marketing lié à la diffusion attribuables aux contraintes de la gestion des abonnements	28
Systèmes de production de rapports	30
Encadré : Qu'est-ce que les éditeurs doivent savoir au sujet de leurs abonnés?	30
Absence de données comptables dans les bases de données sur les abonnés	32
Manque de champs structurés à but unique et de systèmes de codage	33
Validation des données	34
Tableau 3 : Types de logiciels et capacités de validation des données	35
Traitements par lots	35
Tableau 4 : Types de logiciels et capacités d'entrées par lots	36
Détection des entrées en double	36
Encadré : Pourquoi faire tout un plat des abonnements en double?	36
Tableau 5 : Types de logiciels et détection interactive des entrées en double	37

Politiques de gestion des abonnements	38
Encadré : À quoi servent les politiques?	38
Tableau 6 : Types de logiciels et politiques de gestion des abonnements	39
<hr/>	
Partie 5 : Phases de développement des systèmes de gestion des abonnements	40
Encadré : Bases de données simples par rapport aux bases de données relationnelles	40
Phase 1 : Nom, adresse et dernier numéro	41
Phase 2 : Données d'abonnement de base : prix, codes de promotion	42
Phase 3 : Données d'abonnement approfondies	42
Phase 4 : Bases de données relationnelles avec abonnements multiples	43
Phase 5 : Logiciels consacrés à la gestion des abonnements (de base)	44
Phase 6 : Logiciels consacrés à la gestion des abonnements (évolués)	45
<hr/>	
Partie 6 : Exigences de base de la gestion des abonnements pour les petites maisons d'édition canadiennes	47
Intégrité de l'ensemble des données et fonctions des logiciels	48
Exactitude des adresses	49
Détection et prévention des entrées en double	50
Politiques de validation des données gérées par des tables	50
Capacités de traitement des abonnements et des paiements	51
Publipostage et analyse des renouvellements	51
Préparation et analyse des factures	52
Entrée des données des nouveaux abonnements et production de rapports	52
Envoi de la publication	53
Rapports de production et rapports financiers	53
Fonctions auxiliaires	53
<hr/>	
Partie 7 : Systèmes de gestion des abonnements dignes de mention	55
Modèle de base de données du CLMP	55
MIGA de la SODEP	55
QuickFill	56
Autres logiciels pour la gestion interne des abonnements	56
Fournisseurs de services en gestion des abonnements au Canada	57
<hr/>	
Partie 8 : Recommandations	58
Évaluation des capacités des logiciels maison de gestion des abonnements	59
Financement pour la création de nouveaux logiciels semblables à celui du CLMP ou pour la modification de logiciels existants	60
Service « sans superflu » à coûts abordables des fournisseurs de services en gestion des abonnements pour les petits magazines canadiens	60
Solution moitié sur place, moitié à l'externe	62
Financement des maisons d'édition	62
Éducation et formation en matière de gestion des abonnements pour les éditeurs de magazines à faible diffusion	63
<hr/>	

Partie 9 : Conclusion

65

Bibliographie

66

Sommaire

Au Canada, les petits éditeurs de magazines considèrent la gestion des abonnements comme un processus fastidieux qui consomme beaucoup de leur temps et se contentent de logiciels et de procédures de base qui limitent leurs possibilités en matière de marketing lié à la diffusion et les privent des capacités d'analyse dont ils ont besoin pour gérer leur entreprise de façon efficace.

En réponse à une recommandation formulée dans le cadre de la table ronde Joindre les lecteurs qui a eu lieu en mai 2003, le ministère du Patrimoine canadien a fait appel à l'entreprise Abacus Circulation afin que celle-ci procède à une évaluation des besoins des petits éditeurs canadiens en matière de gestion des abonnements. Abacus a mené son étude auprès de plusieurs éditeurs canadiens et a procédé à une évaluation de leurs procédures et logiciels de gestion des abonnements, ce qui a servi de toile de fond au présent rapport.

Exigences technologiques

Les logiciels de gestion des abonnements devraient répondre à toute une gamme de critères essentiels :

- Dans sa forme la plus élémentaire, un logiciel de gestion des abonnements devrait consister en une base de données comportant les noms et adresses des abonnés, permettre l'entrée uniforme des adresses et empêcher les entrées en double.
- Toute base de données de gestion des abonnements devrait permettre à l'éditeur de suspendre la livraison du magazine lorsqu'un abonnement prend fin (plutôt que de supprimer l'abonné).
- Une base de données devrait également permettre à l'éditeur de saisir certains détails se rapportant à un abonnement ou à une demande de renouvellement, tels que le prix de l'abonnement et le montant payé, ainsi qu'un code représentant le matériel promotionnel qui a incité le client à s'abonner.
- Le logiciel doit également permettre à l'éditeur de générer des listes de noms pour l'envoi des publications, du matériel promotionnel et de tout autre article de correspondance, y compris les avis de renouvellement et les factures, et comporter au besoin des fonctions intégrées de publipostage avec des lettres types.
- L'éditeur devrait pouvoir se servir de la base de données de gestion des abonnements pour déterminer combien d'abonnés ont répondu aux différentes campagnes de promotion et aux avis de renouvellement, ainsi que pour produire des rapports financiers fiables et pertinents (qui pourront servir à la justification de chaque dépôt bancaire et à la reddition de comptes sur le revenu reporté et gagné).

Un bon logiciel de gestion des abonnements doit incorporer les fonctions caractéristiques des logiciels de publipostage, des programmes de gestion des contacts, des logiciels comptables, des systèmes de gestion des relations avec la clientèle (GRC), et plus encore.

Exigences relatives aux procédures

Les petits éditeurs de magazines devraient être encouragés à suivre les procédures adéquates de gestion des abonnements, et leur matériel et leurs logiciels devraient permettre, ou du moins encourager, l'adhésion à certains principes de base :

- Les petits éditeurs devraient enregistrer et utiliser les données se rapportant aux ventes d'abonnements afin de mieux comprendre les tendances d'achat de leur clientèle et de prendre des décisions éclairées en matière de marketing.
- Que ce soit en utilisant des mesures intégrées de protection de l'intégrité des données ou en établissant et en respectant des normes efficaces, les éditeurs devraient chercher à assurer l'uniformité et l'exactitude des données entrées.
- Les fonctions de la base de données permettant de produire les listes, les rapports, les étiquettes, les lettres, etc., (ci-après documents) devraient également comprendre des mesures de protection, et les éditeurs devraient pouvoir compter sur des procédures qui génèrent ces documents de façon uniforme mois après mois (malgré le roulement du personnel et les autres complications possibles) et des mécanismes qui permettent de s'assurer que tout est correct dans les documents produits.
- Les éditeurs devraient trouver le juste milieu entre le traitement individuel des abonnements et l'approche plus rapide du traitement en série, afin de pouvoir se consacrer à des tâches d'édition plus constructives.
- Les éditeurs devraient être en mesure de trouver l'information dont ils ont besoin – y compris l'historique d'abonnements d'un abonné, les fiches indiquant quels envois ont été faits à quels clients et les analyses des nouvelles promotions et des promotions de renouvellement – sans que cela ne nécessite l'utilisation ou l'acquisition de connaissances approfondies en informatique.

Impact des systèmes existants sur les petits éditeurs de magazines

Les principaux problèmes des systèmes existants sont les suivants :

- Les avis de renouvellement faits uniquement pour la forme (bon nombre d'éditeurs utilisent des techniques promotionnelles boiteuses lorsque vient le temps d'émettre des avis de renouvellement, et cela nuit forcément à la rentabilité du magazine).
- Les capacités insuffisantes en ce qui a trait à l'analyse des réponses aux avis de renouvellement (très peu de petites maisons d'édition possèdent ou utilisent des systèmes de production de rapports sur les avis de renouvellement).
- Le compte superficiel des réponses que plusieurs petits éditeurs utilisent pour analyser le taux de succès de leurs efforts promotionnels antérieurs en vue d'atteindre des nouveaux abonnés n'offrent pas de renseignements pertinents sur lesquels peuvent être fondées leurs décisions futures en matière de marketing.
- L'incapacité d'offrir aux abonnés des modes de paiement pratiques (tels que le paiement à la facturation ou par carte de crédit) qui permettraient d'améliorer le taux de réponse.
- Les procédures de saisie de données et de production de documents peuvent être encombrantes en l'absence d'approches systématiques.

- La plupart des petits éditeurs ne sont pas dotés de mesures de protection en vue d'assurer la qualité des données, telles que la détection des abonnements en double et l'adhésion à des normes en ce qui concerne les adresses.

Quels logiciels sont utilisés par les petits éditeurs?

Au cours de notre étude, nous avons pu constater que les éditeurs utilisent toutes sortes de logiciels pour gérer leurs bases de données d'abonnés, et certains d'entre eux peuvent à peine être considérés comme des logiciels de bases de données. Voici ce que certains éditeurs utilisent.

- Des logiciels de traitement de texte en format d'étiquette, sans champs définis.
- Des logiciels de traitement de texte en format de base de données de publipostage avec des champs pour le nom, l'adresse et le dernier numéro de l'abonnement.
- Des bases de données simples avec des champs pour le nom, l'adresse, la date du dernier numéro de l'abonnement et le plus récent paiement.
- Des bases de données relationnelles génériques pouvant contenir la fiche d'abonnement de chaque client, sur laquelle on retrouve la durée, le prix, un code de promotion, ainsi que les dates du premier et du dernier numéro de l'abonnement.
- Des bases de données relationnelles génériques pourvues de fonctions permettant de gagner du temps, comme des boutons pour exécuter des macros (pour rechercher des groupes d'abonnés selon des critères prédéterminés), et permettant la saisie des renseignements les plus élémentaires de l'abonnement.
- Des programmes de bases de données DOS adaptés, désuets et rigides, pour lesquels il n'y a pas de documentation ni de soutien technique adéquat.
- Des logiciels désuets et rigides qui sont consacrés à la gestion des abonnements mais qui ne répondent pas aux besoins actuels de l'éditeur, et pour lesquels aucun soutien technique n'est offert ou le prix de celui-ci dépasse le budget de l'éditeur.
- Des logiciels consacrés à la gestion des abonnements qui répondent à la plupart des besoins de l'éditeur mais qui sont mal utilisés en raison du manque d'aisance, de formation ou d'expérience de l'utilisateur.

Presque tous les éditeurs interrogés éprouvent de sérieuses carences au niveau de leur logiciel et des procédures que celui-ci engendre. Certains éditeurs n'ont que très peu d'attentes vis-à-vis de leur logiciel et espèrent tout simplement qu'il puisse répondre à leurs besoins les plus élémentaires, soit de produire des étiquettes d'envoi. D'autres éditeurs trouvent leur système pitoyablement inadéquat, et plusieurs d'entre eux veulent qu'on leur propose des solutions en vue de remédier à leurs problèmes.

Nous avons été très étonnés de constater que peu importe les capacités de l'éditeur en ce qui concerne la gestion des adresses, la tenue de dossiers et les compétences en programmation, aucun des systèmes maison qu'ils utilisent n'est pourvu des capacités essentielles à l'analyse du taux de réponse aux avis de renouvellement, et les analyses de leurs efforts promotionnels pour attirer de nouveaux abonnés sont habituellement déficientes. L'ajout de telles structures et de tels systèmes de production de rapports à un logiciel existant – même s'il s'agit d'un produit exceptionnel à plusieurs autres égards – dépasse les compétences des éditeurs à qui nous avons parlé, et les coûts de sous-traitance d'une telle tâche sont probablement hors de leur portée.

Par ailleurs, nous croyons qu'il serait avantageux de procéder à une certaine normalisation des logiciels de gestion des abonnements utilisés par les petits éditeurs. Tous les jours, les éditeurs doivent faire face aux particularités de leurs propres systèmes – lorsqu'un éditeur a besoin d'aide, généralement, il ne peut pas demander des conseils à un collègue d'un autre magazine. C'est comme si les éditeurs vivaient dans leur propre monde, où chacun construit ses propres voitures à partir de zéro et où il n'existe ni norme, ni centre d'entretien automobile : « Je suis désolé, j'aimerais bien vous aider, mais notre automobile n'utilise rien qui ressemblerait à ce que vous appelez une « bougie d'allumage ».

Établissement des critères pour l'évaluation des capacités de gestion des abonnements

Les exigences en ce qui concerne la gestion des abonnements diffèrent d'un magazine à l'autre, et ce, à plusieurs niveaux, mais il y a un certain nombre d'éléments communs à tous les magazines. Par exemple, ils ont tous besoin d'apposer une étiquette avec l'adresse du destinataire sur leurs magazines, d'envoyer des avis de renouvellement à leurs clients, de procéder au contrôle et à l'analyse de l'efficacité de leurs efforts promotionnels, d'échanger leurs listes de noms et coordonnées à des fins de publipostage, et ainsi de suite.

En conséquence, nous avons préparé une liste des capacités de base dont devraient disposer presque tous les éditeurs afin de mieux gérer leur diffusion, au lieu d'être à la merci de cette dernière.

Cette liste traite des sujets suivants :

- Intégrité de l'ensemble des données et fonctions des logiciels
- Exactitude des adresses
- Détection et prévention des entrées en double
- Politiques de validation des données gérées par des tables
- Capacités de traitement des abonnements et des paiements
- Publipostage et analyses des renouvellements
- Préparation et analyse des factures
- Entrée des données des nouveaux abonnements et production de rapports
- Envoi de la publication
- Rapports de production et rapports financiers
- Fonctions auxiliaires

Pour une analyse détaillée, voir la partie 6.

Recommandations

En nous fondant sur la présente évaluation des besoins et compte tenu des récents développements et progrès techniques dans le domaine, nous avons formulé quelques pistes à examiner en vue d'offrir aux petits éditeurs canadiens des capacités accrues en matière de gestion des abonnements et de la diffusion, tout en maintenant et en développant leur propre autonomie dans ces domaines essentiels de l'édition :

- Favoriser le développement et la disponibilité d'un système de gestion interne abordable ou partiellement subventionné;
- Favoriser l'élaboration d'un service « sans superflu » qui pourrait être offert par les fournisseurs de services en gestion des abonnements.

Ces deux recommandations ne sont pas mutuellement exclusives, et chacune d'elles pourrait convenir à différentes maisons d'édition. De plus, certaines solutions « hybrides » pourraient être envisagées, telles que la prise en charge de la production des documents par un fournisseur de services en gestion des abonnements, et la saisie de données effectuée en ligne par l'éditeur lui-même.

Il y a différentes façons d'assurer la mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces solutions – y compris en finançant directement de nouvelles initiatives, en faisant de la gestion des abonnements une priorité pour les petites maisons d'édition de magazines, en mettant en œuvre ou en appuyant des programmes de formation ou tout simplement en favorisant une discussion plus approfondie au sein de l'industrie de l'édition et avec les fournisseurs de logiciels et les fournisseurs de services en gestion des abonnements éventuels.

Peu importe que l'une ou l'autre de ces solutions soit réalisée, nous recommandons la mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation ou d'incitatifs dans le cadre d'un programme de financement en vue d'encourager les éditeurs à considérer toutes les répercussions que pourrait avoir l'amélioration des systèmes de gestion des abonnements sur leurs opérations, et d'aider les petites maisons d'édition à financer cette transition.

Partie 1 : Contexte

L'une des préoccupations les plus répandues chez les petits éditeurs concerne la charge de travail excessive associée à la gestion des abonnements. Une fois qu'un magazine se trouve une clientèle, les éditeurs s'aperçoivent qu'ils ont besoin d'un moyen pour gérer les renseignements sur leurs abonnés afin de pouvoir générer une liste des clients qui ont droit au plus récent numéro de la publication et de communiquer avec leurs abonnés en vue de les informer de la nécessité imminente de renouveler leur abonnement.

Au cours de la présente étude, nous nous sommes penchés sur le cas des magazines à très faible diffusion (entre 100 et 6 200 abonnés). Ces magazines se situent à une extrémité de l'éventail – en règle générale, plus la diffusion du magazine est grande, plus celui-ci a d'options en ce qui concerne la gestion des abonnements. Selon notre propre expérience auprès de différents magazines canadiens, plusieurs des conclusions auxquelles nous sommes arrivés dans la présente étude s'appliqueraient aux magazines dont le nombre d'abonnés serait plus considérable, soit jusqu'à 30 000 abonnés par exemple.

Selon l'Independent Press Association (IPA) des États-Unis :

« La gestion des abonnements comprend toutes les activités nécessaires en vue de faire parvenir votre publication à vos abonnés et de vous assurer qu'ils en redemanderont. Cela comprend l'organisation et la tenue des dossiers, la collecte et le traitement de données, l'envoi non seulement du magazine mais aussi d'articles tels que les avis de renouvellement, les factures et les offres spéciales, ainsi que toutes les facettes des services aux abonnés. Sans un système efficace de gestion des abonnements, même un excellent magazine sera voué à l'échec. »¹ [traduction libre]

Dans les bureaux des petites maisons d'édition de magazines, la personne qui s'occupe de la gestion des abonnements doit la plupart du temps s'occuper d'autres facettes de la publication du magazine; non seulement peut-elle occuper le poste de rédacteur en chef, mais elle peut aussi être appelée à agir en tant que vendeur, comptable et gestionnaire de la diffusion. Comme le mentionne DB Scott, conseiller en édition chez Impresa Communications, plusieurs petites maisons d'édition de magazines ne considèrent même pas le marketing lié à la diffusion et la gestion des abonnements comme des activités distinctes. La plupart du temps, les éditeurs ont

Répartition de la diffusion

La diffusion totale d'un magazine comprend les exemplaires qui ne sont pas vendus par abonnement. Par exemple, la diffusion de 10 000 exemplaires par numéro d'un magazine pourrait être répartie de la façon suivante :

Abonnés payants	(A)	6 000
Ventes en kiosque		1 000
Total de la diffusion payée		7 000
Abonnés contrôlés	(B)	2 000
Lecteurs contrôlés non abonnés		1 000
Total de la diffusion		10 000
Diffusion par abonnement	(A + B)	8 000

¹ Independent Press Association, *Feeling Fulfilled*, page 3

appris tout ce qu'ils savent au sujet de la gestion des abonnements en cours d'emploi, sans avoir suivi une formation préalablement et avec peu de soutien de l'extérieur.

Non seulement doivent-ils intégrer la gestion des abonnements à leurs tâches habituelles, mais ils doivent apprendre à créer une base de données ou à travailler avec un système de bases de données capricieux et désuet, sorti tout droit d'une époque révolue de l'histoire du magazine. Ils doivent superviser les fournisseurs extérieurs tels que les imprimeries et les services de routage, en plus d'avoir à se reposer sur les connaissances et les conseils de ceux-ci. Les éditeurs doivent communiquer avec les clients par la poste, par téléphone et par courriel, et adopter un comportement sympathique et professionnel pour le compte de l'entreprise.

Dans son étude de 1998 sur cette question, *Impresa Communications* décrit à juste titre la gestion des abonnements comme étant une tâche qui ne devrait jamais être confiée à des bénévoles ou à des travailleurs à temps partiel, bien que ce soit

Gestion des relations avec la clientèle

Pour les éditeurs de magazines, les bases de données utilisées pour la gestion des abonnements leur permettent d'exécuter la plupart ou la totalité des tâches liées à ce qu'on appelle de nos jours la gestion des relations avec la clientèle (GRC), qui fait de plus en plus partie des objectifs stratégiques des entreprises non liées à l'édition (telles que les institutions financières), où des dizaines ou des centaines de milliers de dollars peuvent être consacrés à l'adaptation d'un système de GRC. Selon CIO.com (<http://www.cio.com/summaries/entreprise/crm/index.html>), les projets de GRC devraient recueillir, entre autres, les types de renseignements suivants :

- les taux de réponse aux campagnes de promotion;
- les dates des envois et des périodes d'abonnement;
- les renseignements sur les ventes et les achats;
- les renseignements sur les comptes;
- les renseignements sur l'abonnement en ligne;
- les dossiers sur le service et le soutien;
- les données démographiques;
- les données sur les ventes en ligne.

De plus, CIO.com présente une liste d'objectifs de GRC auxquels les éditeurs seront également familiarisés :

- offrir un meilleur service aux clients;
- rendre les centres d'appel plus efficaces;
- vendre plus efficacement des produits associés;
- aider le personnel des ventes à conclure les ventes plus rapidement;
- simplifier les processus de promotion et de vente;
- trouver des nouveaux clients;
- augmenter les recettes des clients.

La plupart de ces objectifs sont comparables à ceux que les éditeurs ont atteints au moyen de leurs logiciels de gestion des abonnements depuis des décennies, à la différence que, bien qu'il y ait un écart considérable entre les différents magazines, leurs exigences en matière de gestion des abonnements sont presque toutes les mêmes. Par conséquent, contrairement à un véritable système de GRC, le logiciel de gestion des abonnements ne nécessite pas un énorme budget d'adaptation.

Bien sûr, dans bien des cas, les exigences des petits magazines ne sont pas aussi complexes que celles des magazines à grande diffusion, et elles ne nécessitent pas le même niveau de perfectionnement. Toutefois, la viabilité des petites maisons d'édition augmenterait si elles disposaient des plus élémentaires des capacités de GRC d'une bonne base de données de gestion des abonnements. (Par contre, il est à noter que les petits magazines ont de plus grands besoins en matière de convivialité et de documentation parce qu'ils ne peuvent pas compter sur des services de technologie de l'information internes dotés d'experts.)

précisément ceux-ci qui fournissent généralement ce service aux plus petits éditeurs. Les exigences qu'impose la gestion des abonnements « sont comparables aux compétences administratives qu'on exige d'un caissier de banque ou d'un comptable, et nécessitent le même niveau de précision, de soin et d'attention. »² [traduction libre] Par contre, il est vrai que la décision de confier la gestion des abonnements à un fournisseur de services en gestion des abonnements s'avère trop dispendieuse pour les petites maisons d'édition. Comme l'indique l'étude d'Impresa, les fournisseurs de services en gestion des abonnements savent qu'il leur faudra fournir un certain effort pour satisfaire un magazine client, peu importe l'ampleur de sa diffusion. Par conséquent, ils doivent demander aux petites maisons d'édition un prix par abonné beaucoup plus élevé que ce qu'ils peuvent offrir aux magazines à grande diffusion. C'est pourquoi, en général, seuls les magazines qui comptent au moins entre 7 000 et 8 000 abonnements courants peuvent s'offrir les services des fournisseurs de services en gestion des abonnements.

L'accès à des techniques de gestion hautement perfectionnées (soit en utilisant un système adapté, soit en faisant appel à un fournisseur de services en gestion des abonnements) dépend largement du budget global du magazine, qui est déterminé par différents facteurs – y compris le prix de l'abonnement, les recettes publicitaires, l'admissibilité à des subventions et plusieurs autres facteurs de coût. Selon la conseillère en édition Colleen Moloney de CM Group, les fournisseurs de services en gestion des abonnements ne sont pas abordables, même pour certains magazines qui comptent 30 000 abonnés, en raison du prix minimum exigé. Elle décrit la gestion des abonnements comme un des plus grands défis auquel les petites maisons d'édition de magazines doivent faire face.

Dans le cadre de *Joindre les lecteurs*, une table ronde organisée par le ministère du Patrimoine canadien pour les petites maisons d'édition en mai 2003, des représentants de 21 petites maisons d'édition ont discuté des principaux défis de diffusion auxquels ils doivent faire face. Les participants considéraient la gestion des abonnements comme leur deuxième plus grand défi lié à la diffusion (après la croissance). Quinze des 21 participants ont indiqué qu'ils utilisaient des logiciels génériques qui n'étaient pas spécialement conçus pour la gestion des abonnements à des magazines³ :

Programmes génériques de gestion de données utilisés par les participants : (15 sur 21)

Filemaker Pro : base de données (8)

Excel : tableur (3)

Access : base de données (3)

Base de données DOS (1)

Logiciels consacrés à la gestion des abonnements utilisés par les participants : (6 sur 21)

QuickFill : base de données (3)

Indas : fournisseur de services en gestion des abonnements (1)

MA Circulation Manager de Mendon : base de données (1)

Base de données de gestion des abonnements (non identifiée) (1)

² Impresa, *Fulfillment Services*, page 4

³ Ministère du Patrimoine canadien, *Joindre les lecteurs*, pages 25 et 52

Plusieurs participants ont également indiqué qu'ils devaient affecter un minimum de personnel au marketing lié à la diffusion et à la gestion des abonnements – la plupart d'entre eux ont recours à un travailleur à temps partiel ou à un bénévole qui doit s'acquitter de toutes les responsabilités liées à la diffusion.

Le rapport sur cette table ronde d'une journée propose deux approches générales en vue d'aider les petits éditeurs de magazines canadiens dans ce domaine :

- Assurer l'accès à un modèle de base abordable d'une base de données consacrée à la gestion interne des abonnements, comparable à celui récemment conçu par le Council of Literary Magazines and Presses (CLMP) des États-Unis pour lequel le CLMP offre des licences.
- Avec la collaboration d'un fournisseur de services en gestion des abonnements établi, tel que Indas, Cornerstone ou The Oyster Group, élaborer un niveau de service « sans superflu » pour l'accès à des services des fournisseurs de services en gestion des abonnements à des prix abordables (cette option avait été envisagée dans le rapport de 1998 d'Impresa⁴).

Dans le rapport qui résume les résultats de la table ronde *Joindre les lecteurs*, on conclut que cette option mérite d'être étudiée davantage, en commençant par une évaluation des besoins des petites maisons d'édition canadiennes de magazines en matière de gestion des abonnements.

En décembre 2003, le ministère du Patrimoine canadien a demandé à Abacus Circulation de procéder à l'évaluation des besoins des petites maisons d'édition. La gestion des abonnements des magazines à faible diffusion est un sujet brûlant au sein de l'industrie canadienne de l'édition depuis plusieurs années, et tout le monde chez Abacus est heureux d'apporter sa contribution et de voir que Patrimoine canadien participe activement à la recherche d'améliorations possibles dans ce domaine essentiel de l'édition.

⁴ Impresa, *Fulfillment Services*, page 21

Partie 2 : Portée de la recherche et méthodologie

Avant même d'amorcer cette évaluation des besoins, nous savions qu'il est notoirement difficile de procéder à une étude quantitative auprès des petites maisons d'édition. Leurs niveaux de personnel sont parfois à peine suffisants pour leur permettre de répondre à certaines exigences essentielles de l'édition, comme de publier chaque numéro à temps. Nous craignons également qu'il soit difficile d'établir une communication efficace – chaque maison d'édition ayant ses propres méthodes de travail et hypothèses, et le personnel et les bénévoles n'ayant aucune connaissance sur la façon dont d'autres maisons d'édition atteignent certains de ces mêmes objectifs.

Nous avons déterminé qu'il serait préférable de se rendre sur les lieux afin de se faire une meilleure idée des défis auxquels les petites maisons d'édition de magazines font face. Nous nous sommes assis avec le personnel ou les bénévoles alors qu'ils étaient à leur bureau et nous leur avons posé des questions pendant qu'ils nous démontraient comment ils procédaient au traitement des abonnements. Au cours de notre étude, nous avons observé les procédures qu'ils utilisaient pour traiter les abonnements et pris connaissance des moyens techniques à leur disposition.

Notre échantillon se limitait à la région de Toronto, et aux maisons d'édition qui pouvaient nous consacrer une heure de leur temps sans que cela ne nuise à leur cycle de production ou à leurs activités habituelles. Il importe de mentionner que plusieurs petites maisons d'édition s'opposaient à l'idée de nous laisser voir comment ils procédaient au traitement des abonnements, en raison d'un embarras prononcé à l'égard de la nature primitive de leur système – ce qui est vrai même de certaines maisons d'édition qui utilisent des systèmes hautement perfectionnés à bien des égards. Nous sommes très reconnaissants envers tous ceux qui nous ont laissés observer leurs opérations – pour le temps qu'ils nous ont alloué et leurs précieux commentaires.

Après une série de courtes interviews au téléphone, nous avons sélectionné un échantillon composé principalement de petites maisons d'édition dont les besoins n'étaient pas satisfaits par leurs techniques existantes de gestion des abonnements (voir le tableau 1). Notre échantillon comprenait des magazines dont la diffusion se situe entre 100 et 6 200 exemplaires et comprenait des magazines littéraires, religieux, artistiques et culturels, d'actualités et d'intérêt général, ainsi que des revues professionnelles. Leurs fréquences de publication pouvaient varier entre 2 et 20 numéros par année. Ceux qui ont été interviewés ont indiqué qu'ils utilisaient différents types de logiciels pour gérer les données sur les abonnements – notamment des logiciels génériques, mais certains ont indiqué qu'ils utilisaient des logiciels spécialisés. En moyenne, ces maisons d'édition utilisaient le même système depuis 5 ou 6 ans.

Tableau 1 : Types de logiciels en fonction de la diffusion par abonnement

Type de logiciel	Diffusion par abonnement						Total
	0 à 500	500 à 1 000	Approx. 1 000	Approx. 2 000	Approx. 3 000	Approx. 6 000	
Traitement de texte en format étiquette	1						1
Traitement de texte en format publipostage et Quickbooks	1						1
Base de données standard	2	1	1				4
Système adapté à partir de Dataperfect DB				1			1
Système adapté à partir de Filemaker Pro			1		1		2
MacSub						1	1
MA Circulation Manager de Mendon				1			1
Total	4	1	2	2	1	1	11

Avant de procéder à notre étude, nous avons préparé une liste aussi exhaustive que possible des responsabilités et des capacités essentielles à la gestion des abonnements. Pendant les interviews, nous avons non seulement écouté les commentaires que les éditeurs ont bien voulu nous formuler, mais nous avons aussi posé des questions précises au sujet de certaines de leurs opérations et de leurs tâches, de façon à ce que nous puissions comparer plus uniformément les exigences, les capacités et les procédures des différents éditeurs.

Nous avons également parlé avec plusieurs conseillers en diffusion et en édition qui ont travaillé avec différentes maisons d'édition partout au Canada, afin de nous assurer que nos conclusions puissent s'appliquer uniformément à l'ensemble des petits magazines.

Nous avons discuté des logiciels de gestion des abonnements avec la directrice générale de la SODEP (la Société de développement des périodiques culturels québécois) et examiné les documents qu'elle nous a fournis au sujet de la gestion des abonnements que la SODEP fournit à ses membres.

Et enfin, nous avons examiné plusieurs documents publiés antérieurement sur le sujet, tant au Canada qu'aux États-Unis, dans le but de mieux en définir le contexte et d'en acquérir une perspective d'ensemble.

Nous commencerons par traiter des caractéristiques et des exigences uniques des magazines à faible diffusion, ainsi que des répercussions que peuvent avoir les systèmes inadéquats de gestion des abonnements.

Ensuite, nous catégoriserons les différents types de logiciels et de procédures qui sont utilisés par les petites maisons d'édition, et que nous considérons comme des « phases » de développement.

Nous présenterons ensuite la norme de base des capacités de gestion auxquels toutes les petites maisons d'édition devraient aspirer.

Nous terminerons en formulant des recommandations à considérer en vue de faire de cette norme une chose du commun pour les petits magazines canadiens.

Partie 3 : Caractéristiques et exigences uniques des magazines à faible diffusion

Saisie des données et production de rapports : efficacité et traitement manuel

Chaque jour, les éditeurs de magazines à grande diffusion peuvent recevoir des centaines ou des milliers de demandes d'abonnement qui sont semblables les unes aux autres à plusieurs égards – il leur serait impossible de traiter chaque demande individuellement sans avoir recours à une procédure « à la chaîne », à un logiciel spécialisé et au matériel nécessaire pour accomplir une telle tâche. Par exemple, le courrier provenant des abonnés est d'abord trié selon le type de transaction (nouvel abonnement, renouvellement, paiement, changement d'adresse, etc.), chaque type est ensuite trié de nouveau (comptant, paiement à la facturation, carte de crédit) puis classé selon la durée et le prix de l'abonnement. Des valeurs par défaut peuvent être introduites dans toutes les demandes d'abonnement d'un certain lot. Chaque lot de courrier peut ensuite être traité rapidement (soit à un rythme de deux nouveaux abonnements la minute ou de 10 à 20 renouvellements), et toute erreur peut être décelée et corrigée immédiatement lorsque l'information pour le lot ne balance pas.

Dans le cas des magazines à faible diffusion, les éditeurs peuvent encore traiter les abonnements individuellement – ouvrir les enveloppes, entrer les renseignements de l'abonnement manuellement, rédiger la facture au moyen d'un logiciel de traitement de texte, préparer une enveloppe d'envoi, y insérer le plus récent numéro de la publication et envoyer le tout accompagné d'une lettre de bienvenue et d'une facture, inscrire le nom et le montant du chèque du client dans le livret de dépôt bancaire et, au besoin, inscrire la transaction dans un système comptable distinct. Par contre, une fois qu'ils auront mené une vaste campagne de promotion et que leur nombre d'abonnés augmentera en flèche, ce traitement individuel deviendra de plus en plus encombrant.

Au fur et à mesure que le nombre d'abonnés des petites maisons d'édition s'accroît, le traitement devient plus complexe. Selon la fréquence de ces situations, l'éditeur peut soit interdire certaines procédures, soit en élaborer des nouvelles afin de traiter invariablement les abonnements étrangers, les abonnements-cadeaux, les paiements à la facturation ou par carte de crédit et les abonnements à exemplaires multiples, soit en dressant une liste d'exclusions pour la location de liste de noms et coordonnées. À mesure que la fréquence de ces situations augmente, l'éditeur s'aperçoit qu'il ne peut plus compter sur sa mémoire pour traiter chaque situation particulière individuellement, et chaque maison d'édition élabore sa propre procédure afin de traiter celles-ci méthodiquement.

Bien sûr, les plus petites maisons d'édition de magazines doivent s'attendre à un certain degré d'inefficacité, simplement en raison du petit volume de leur courrier. Si elles reçoivent en moyenne deux coupons d'abonnement par semaine, il ne sert à rien d'attendre deux mois pour accumuler 16 de ces coupons avant de les traiter, juste pour une question d'efficacité.

Toutefois, selon ce que nous avons constaté au cours de notre étude, les petites maisons d'édition devraient être en mesure d'atteindre un meilleur rendement que ne leur permettent leurs opérations actuelles. Le problème particulier auquel se heurtent les petites maisons d'édition réside dans le fait que leur logiciel de gestion des abonnements ne facilite pas certaines

procédures (telles que les entrées par lot des transactions, le rapprochement des dépôts, etc.), et les membres du personnel n'ont pas assez d'expérience en matière de gestion des abonnements pour mettre au point ces procédures eux-mêmes.

Subtilités du marketing et des analyses

Le succès du marketing lié à la diffusion repose largement sur les capacités d'analyse. Si une maison d'édition distribue des centaines des milliers d'exemplaires de chaque numéro de sa publication, et que chacun de ces exemplaires contient plusieurs coupons d'abonnements, le gestionnaire de la diffusion voudra non seulement connaître le taux de réponse des coupons d'abonnement pour chaque numéro de la publication, mais aussi utiliser des codes distincts pour les coupons insérés dans les exemplaires distribués aux abonnés et en kiosque, les exemplaires à diffusion contrôlée et les autres sous-groupes, ainsi qu'être en mesure de distinguer entre les différentes offres ou approches créatives.

En revanche, une petite maison d'édition qui ne distribue que quelques centaines d'exemplaires de chaque numéro ne recevra peut-être pas assez de coupons d'abonnement pour que cette analyse soit utile – même si elle reçoit huit coupons d'abonnement provenant d'un même numéro au lieu de six comme à l'habitude, ce qui peut représenter une augmentation de 33 %, cet événement aura si peu d'importance d'un point de vue statistique que le gestionnaire ne pourra même pas s'en servir pour parfaire les prochains efforts promotionnels du magazine.

À petite échelle, l'analyse détaillée n'a aucune valeur. C'est pourquoi les éditeurs de magazines à faible diffusion n'accordent aucune importance à la saisie des données nécessaires à de telles analyses. De plus, la plupart des éditeurs de magazines à faible diffusion n'ont d'intérêt que pour le contenu rédactionnel de leur magazine. Les autres exigences qui leur permettent de continuer à publier leur magazine (telles que les ventes de publicités, la tenue de livres, le marketing lié à la diffusion, la gestion des abonnements) ne sont que des inconvénients qu'ils ne peuvent pas contourner – et qui font obstacle au processus de création.

Néanmoins, lorsqu'ils participent à des colloques ou qu'ils reçoivent des conseils de la part de leurs collègues, les éditeurs de magazines à faible diffusion manifestent un plus grand intérêt pour les outils et les astuces de diffusion – afin d'accroître le nombre de personnes qui lisent le contenu rédactionnel auquel ils attachent tant d'importance. Ils commencent par se demander quels renseignements provenant des réponses auraient le plus d'importance pour eux, compte tenu qu'il est difficile de générer des données statistiques fiables pour les promotions de petite envergure. Chaque maison d'édition établira ensuite ses propres critères pour le repérage des données qui serviront à ses prochains efforts promotionnels, et mettra au point son propre système afin d'obtenir ces données.

Par exemple, en tenant compte de la diffusion de leurs magazines, les petites maisons d'édition pourraient calculer le taux de réponse provenant des coupons d'abonnements pour chaque numéro publié, mais utiliser la totalité des réponses pour évaluer le succès d'une approche créative particulière. Ils pourraient également mener une campagne de publipostage et comprendre l'importance de l'analyse des taux de réponse par liste et par envoi.

Afin de procéder à une analyse de la promotion, les petites maisons d'édition dotées d'un logiciel de bases de données rudimentaire pourraient commencer par ajouter plus de champs à leur base de données – en utilisant des fonctions de recherche pour compter le nombre de réponses aux plus récentes campagnes. Par contre, tôt ou tard, ils s'apercevront probablement que leur base de données de publipostage ne leur permettra plus d'établir des rapports convenables, et ils songeront à faire le bond vers un système plus évolué de gestion des abonnements.

Tests de marché pour les magazines à faible diffusion

Un magazine peut avoir une diffusion trop faible pour tester différentes offres sur les coupons d'abonnement insérés dans un seul numéro et obtenir des résultats significatifs. Toutefois, si le test est réparti sur plusieurs numéros, les résultats pourraient être beaucoup plus concluants. Par exemple :

	Rabais sur abonnement de 3 ans			Abonnements de 1 et 2 ans seulement		
	<u>N^{bre} de coupons insérés dans les exemplaires vendus à l'unité</u>	<u>N^{bre} de réponses</u>	<u>Taux de réponse</u>	<u>N^{bre} de coupons insérés dans les exemplaires vendus à l'unité</u>	<u>N^{bre} de réponses</u>	<u>Taux de réponse</u>
1 ^{er} numéro	550	18	3,27 %	550	14	2,55 %
2 ^e numéro	525	17	3,24 %	525	15	2,86 %
3 ^e numéro	475	14	2,95 %	475	10	2,11 %
4 ^e numéro	525	19	3,62 %	525	15	2,86 %
5 ^e numéro	525	16	3,05 %	525	14	2,67 %
Total	2 600	84	3,22 %	2 600	68	2,61 %

En plus du besoin croissant d'analyses plus fiables et détaillées, tôt ou tard plusieurs éditeurs de magazines à faible diffusion ont besoin d'accroître le niveau de complexité et de précision des autres procédures de saisie de données et de production de documents, au fur et à mesure qu'ils approfondissent leurs connaissances sur la diffusion. Par conséquent, ils auront besoin d'utiliser pleinement leur base de données de clients. Par exemple, s'ils apprennent qu'il ne vaut pas la peine d'envoyer des avis de renouvellement aux bibliothèques qui se procurent leurs publications par l'entremise d'agences d'abonnement, ils devront trouver un moyen d'exclure les abonnements vendus par des agences de leur liste d'envois d'avis de renouvellement. S'ils décident d'offrir une option de paiement à la facturation afin d'augmenter le taux de réponse à leurs promotions, ils devront composer avec les problèmes que posent la facturation et les créances irrécouvrables.

D'entrée de jeu, lorsque ces situations se présentent, les éditeurs concoctent des procédures quelconques de gestion afin de composer avec la complexité de leur nouvelle promotion. Par la suite, ils se retrouvent devant une demande de renouvellement en trois copies, payable à la facturation et provenant d'une agence d'abonnement d'outre-mer. Cependant, leur base de données utilise le même champ pour indiquer que l'abonnement provient d'une « agence » et d'« outre-mer », ce qui fait qu'ils ne seront pas en mesure de classer adéquatement un abonnement qui fait partie de ces deux catégories. Lorsque ces procédures compliquées se multiplient et s'entremêlent, la nécessité d'un logiciel plus perfectionné devient évidente.

Importance des abonnés

Bien que les grandes maisons d'édition reconnaissent l'importance de chaque client, les plus petites maisons d'édition profitent d'une relation beaucoup plus étroite avec leurs lecteurs. Après tout, le personnel, les membres du conseil d'administration et les bénévoles des maisons d'édition qui publient des magazines spécialisés courent bien plus de chances de rencontrer leurs lecteurs au cours des différents événements se rapportant à un sujet particulier, et d'avoir à les côtoyer tant sur un plan professionnel que social.

Une faible diffusion veut également dire que les noms sur les listes d'abonnés deviennent familiers. Cela pose un problème pour certains éditeurs qui ne disposent pas d'un système méthodique leur permettant de déterminer si un numéro a été envoyé à un abonné particulier ou si ce dernier a réglé sa facture. Ils s'en remettent donc à leur méthode habituelle pour s'assurer que ces tâches ont été exécutées : « Je dois me rappeler qu'il faut que je parle à Marguerite au sujet de sa facture d'abonnement-cadeau non réglée à notre prochaine réunion du conseil. » Pour eux, le service personnalisé n'est pas seulement une expression à la mode se rapportant à la gestion des relations avec la clientèle, mais une réalité quotidienne de leurs opérations. Pour ces éditeurs, une augmentation du nombre d'abonnements est une bonne chose qui a son mauvais côté lorsque leur capacité de se souvenir de ces détails est éclipsée par le nombre de détails à mémoriser.

Les abonnements sont également importants à un autre égard encore plus pressant : la production de recettes. Tandis que les éditeurs de magazines à grande diffusion et de revues professionnelles peuvent se permettre de vendre certains abonnements à perte (parce que cette perte sera recouvrée grâce à la publicité), les petits magazines ne peuvent se permettre de vendre un abonnement que s'il est rentable en soi. Pourtant, ces derniers sont souvent incapables de consacrer les ressources nécessaires à leur seul moyen de diffusion rentable – les renouvellements. Peu d'entre eux disposent d'un système d'analyse des renouvellements et, pour des raisons dont nous traiterons ci-dessous, bon nombre d'entre eux ne disposent pas d'une procédure adéquate d'envoi d'avis de renouvellement qui leur aiderait à conserver ces abonnés.

Recettes ne provenant pas des abonnements, mais des bases de données sur les abonnés

Bien que tous les magazines, peu importe la diffusion, peuvent solliciter des dons ou offrir des anciens numéros ou des produits de vente connexes, seuls les plus grands magazines ont habituellement un assez grand volume de dons et de produits pour justifier l'utilisation à cet effet d'un logiciel intégré ou distinct de gestion des données – et dans les deux cas, ce logiciel est dispendieux. Bon nombre de petits magazines comptent également sur ces sources de recettes pour leur survie, et plusieurs d'entre eux bénéficieraient d'une meilleure intégration entre leurs bases de données d'abonnements et de dons et de ventes de produits – y compris du meilleur traitement des paiements fractionnés (p. ex. un chèque de 50 \$ pour un abonnement de 24 \$ et un don de 26 \$), afin que seule la portion abonnement soit incluse dans les recettes d'abonnements et qu'un reçu aux fins de l'impôt ne soit émis que pour la portion du don.

De même, la méthode de marketing unique fréquemment utilisée par certains éditeurs littéraires – les frais de participations aux concours, payés par les auteurs publiés, inclus le coût d'un

abonnement – devrait être considérée lorsque vient le temps d'évaluer une solution à leurs difficultés techniques en matière de gestion des abonnements.

Il est particulièrement important pour les petits magazines de dresser des listes de clients éventuels, qui comprennent les noms de gens qui se sont inscrits à des concours littéraires ou qui ont assisté à des conférences et des lectures, d'anciens employés et bénévoles et de toutes les personnes qui auraient établi un rapport avec le magazine. L'intégration de cette fonction à leur base de données d'abonnements leur permettrait de toujours savoir quels clients éventuels ne sont pas encore abonnés, et de communiquer avec eux de temps à autre pour leur offrir de s'abonner.

Exigences et rendement relativement aux envois, aux vérifications et à la réglementation

En général, les plus petites maisons d'édition canadiennes bénéficient d'exigences externes un peu moins contraignantes que les plus grandes maisons d'édition; elles n'ont donc pas toujours besoin des capacités qui sont si essentielles aux magazines à plus grande diffusion.

Seuls les magazines dont la diffusion par abonnement est d'au moins 5 000 exemplaires par numéro sont tenus de se conformer aux exigences d'exactitude des adresses de Postes Canada (http://www.postescanada.ca/business/offerings/address_management/can/address_accuracy-f.asp) – qui visent à assurer que la vaste majorité des adresses postales soient exactes. Les plus grands éditeurs peuvent satisfaire à ces exigences de deux façons : soit au moyen d'un nettoyage annuel automatisé des fichiers, soit au moyen d'une vérification interactive d'adresse lors de la saisie des données. Pour la plupart des petites maisons d'édition, il n'est pas nécessaire d'avoir des fonctions « d'exactitude des adresses » intégrées à un système de gestion des abonnements. Toutefois, si de telles capacités sont disponibles, il est bien sûr préférable de les avoir.

Les plus grands magazines sont également plus susceptibles de tirer avantage des solutions qu'offrent les logiciels afin de réduire les coûts postaux, telles que le tri préliminaire des étiquettes et des avis de renouvellements. Ils sont également plus susceptibles d'offrir aux annonceurs de publier leurs publicités dans différentes éditions régionales. Ces deux

Quels sont les éditeurs concernés?

La portée de la diffusion compte pour beaucoup, mais la fréquence compte tout autant dans l'évaluation des besoins des éditeurs.

Seuils pour les exigences relatives aux publipostages et aux vérifications

	Par envoi	Par année
Exactitude des adresses	5 000	s.o.
Tri préliminaire selon le PNIA	50	s.o.
Tri préliminaire par itinéraire de facteur (TPIF)	1 000	s.o.
Médiaposte avec adresse	1 000	s.o.
PAP	Voir ci-dessous*	75 000
AEPMEM du FCM	Voir ci-dessous*	75 000
ACR du FCM	Voir ci-dessous*	75 000

* Diffusion minimale avant de dépasser 75 millions d'exemplaires annuellement, selon la fréquence

Fréquence	Par numéro
Hebdomadaire	1 442
Mensuel	6 250
Bimestriel	12 500
Trimestriel	18 750

exigences destinées aux plus grands magazines nécessitent des capacités de gestion accrues dont la plupart des petits magazines n'ont pas besoin.

Les grands magazines sont aussi plus susceptibles de faire l'objet d'une vérification de la part de l'Audit Bureau of Circulations (ABC) ou de l'Office canadien de vérification de la diffusion (CCAB) – et ces vérifications visent entre autres les logiciels et les procédures. La vérification de la diffusion a habituellement pour but de montrer la diffusion aux annonceurs et n'est donc pas pertinente pour plusieurs magazines à faible diffusion. Cependant, certaines maisons d'édition reçoivent du financement par l'entremise du Programme d'aide aux publications (PAP) ou du Fonds du Canada pour les magazines (FCM) de Patrimoine canadien, qui imposent des vérifications de la diffusion de tous les magazines d'une certaine importance, peu importe si les magazines font faire ou non une vérification de leur diffusion à des fins de publicités. Tous les magazines dont la diffusion a été vérifiée devront produire des rapports sur leur système de gestion des abonnements (afin de préparer leurs rapports semestriels de diffusion). Leur système de gestion des abonnements devra également respecter certaines exigences, telles que l'interdiction de supprimer le dossier historique des abonnés pour un an ou deux (jusqu'à ce que la vérification ait été exécutée). Des systèmes de stockage et de recherche par lots sont également nécessaires afin de récupérer les documents d'abonnement originaux exigés par le vérificateur chaque année.

Peu importe que leur diffusion soit vérifiée pour des raisons de publicité ou non, plusieurs petites maisons d'édition doivent tenir un dossier détaillé de leur diffusion payée afin de préparer des demandes de financement. Elles peuvent également avoir à conserver les registres sur la gestion des abonnements (prêts pour la vérification) au cas où une vérification serait exigée dans le cadre des programmes de financement, le PAP ou le FCM, de Patrimoine canadien.

Dans une certaine mesure, les plus grandes maisons d'édition sont un peu plus assidues lorsqu'il s'agit de l'application des taxes exigibles comme la TPS, la TVH et la TVQ, de la protection des renseignements personnels et de toute autre obligation légale et réglementaire. Plus la maison d'édition est imposante, plus elle est exposée à certains risques, et plus elle peut consacrer des ressources pour s'assurer que dans seules quelques situations rares mais prévisibles, un écart de conformité puisse se produire. Même dans le cas des petites maisons d'édition, les systèmes de gestion des abonnements devraient faciliter cette conformité, mais dans le contexte de la plupart des petites maisons d'édition, la conformité est reléguée au second rang parce qu'elles ont d'autres préoccupations plus pressantes.

Ressources financières et humaines et expertise en gestion des abonnements

Bien sûr, les plus petites maisons d'édition disposent habituellement d'un plus petit budget, doivent composer avec des logiciels et du matériel bon marché (ou gratuit), du personnel bénévole, et possèdent des connaissances limitées en matière d'informatique, de marketing et de gestion des abonnements. Bien que les sommes limitées qu'ils accordent à leurs efforts promotionnels réduisent également leurs besoins en ce qui concerne les logiciels de gestion des abonnements, les capacités de la plupart des petites maisons d'édition restent insuffisantes en ce qui a trait à la gestion des abonnements.

En plus de leurs ressources financières et techniques limitées, la plupart des petites maisons d'édition ne disposent pas du même effectif de ressources humaines que les grandes maisons d'édition. Les problèmes surviennent non seulement parce que leurs niveaux en personnel sont insuffisants pour répondre aux demandes de la gestion des abonnements et du marketing de la diffusion, mais aussi parce que les connaissances spécialisées à l'interne sont insuffisantes pour atteindre les objectifs de diffusion du magazine de façon adéquate et efficiente.

Même lorsqu'une petite maison d'édition se dote d'un système interne sophistiqué pour la gestion des abonnements ou travaille en collaboration avec un fournisseur de services en gestion des abonnements, la courbe d'apprentissage peut être abrupte. Nous avons parlé récemment avec un éditeur qui venait de passer à QuickFill, mais qui n'avait affecté aucune ressource à la formation – par conséquent, l'entreprise s'est heurtée à des problèmes de gestion à plusieurs niveaux (même après avoir participé à des colloques sur la gestion de la diffusion). Les employés entraînent des commandes d'agences à leur pleine valeur (au lieu de déduire la commission de l'agence); ils entraînent tous les abonnements sous un seul code de promotion peu importe à quelle promotion le client avait répondu, puis ils ont procédé à une mise à jour des dossiers, croyant qu'il ne s'agissait que d'un essai (et puisqu'ils n'avaient pas sauvegardé la base de données a priori, ils ne pouvaient plus revenir en arrière). Ils ont perdu plusieurs heures à régler ces problèmes lorsque les erreurs ont été portées à leur attention.

De même, les fournisseurs de services en gestion des abonnements disent que pour eux les petits magazines requièrent trop de leur temps, en raison de leur besoin croissant d'aide qui est attribuable au manque d'expérience de l'éditeur et au renouvellement constant du personnel. Par exemple, il peut être nécessaire d'expliquer à l'éditeur comment établir et respecter un calendrier de diffusion, comment estimer un tirage, comment interpréter des rapports et comment donner des instructions adéquates à l'entreprise qui réalise leurs documents de publipostage. Par conséquent, les fournisseurs de services en gestion des abonnements ont tendance à hausser leurs prix pour les petites maisons d'édition.

Sommaire

Les petites maisons d'édition sont confrontées à des défis de taille en ce qui concerne la gestion des abonnements. Malgré les ressources minimales à leur disposition, elles doivent déployer beaucoup d'efforts pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Cela ne veut pas dire que le fait de passer plusieurs matinées à s'occuper de leurs abonnés représente un lourd fardeau, mais les exigences opérationnelles de la gestion des abonnements sont beaucoup trop élevées par rapport au rendement que les plus grandes maisons d'édition peuvent atteindre.

Ces observations reposent sur des généralisations, mais il serait quand même utile de les garder à l'esprit. Il n'y a pas de ligne de démarcation claire entre les magazines à « grande » et à « petite » diffusion. Et en ce qui concerne les magazines à plus faible diffusion, il y a d'innombrables nuances. Chaque magazine peut décider d'apporter des améliorations à son système de gestion des abonnements à différents phases de son développement.

Par contre, il est important de se rappeler que dans la majorité des cas, la gestion des abonnements reste secondaire pour les éditeurs, et ces derniers préfèrent composer avec des systèmes déficients et des procédures encombrantes pendant plusieurs années parce qu'il est difficile de quantifier les coûts cachés qu'entraînent leur système actuel, tandis qu'un nouveau système coûte plus cher et l'achat de celui-ci signifierait sortir de l'argent de ses poches.

Partie 4 : Répercussions de la gestion inadéquate des abonnements sur les petites maisons d'édition

Le mauvais rendement des avis de renouvellement et les répercussions sur la rentabilité

L'utilisation de techniques de gestion inadéquates entraîne d'abord et avant tout un taux croissant d'abandon de la part des abonnés, qui auraient renouvelé leur abonnement si l'éditeur les en avait avisés quelques fois de plus. Les petites maisons d'édition qui envoient un ou deux avis de renouvellement pour la forme seulement auront presque assurément « laissé de l'argent sur la table », alors qu'elles en dépenseront beaucoup plus pour attirer de nouveaux abonnés afin de remplacer ceux qui ne renouvèleront pas leur abonnement. (Voir l'encadré : *Économie des renouvellements*).

Le test et l'analyse des taux de réponse aux avis de renouvellement sont la pierre angulaire d'une bonne gestion opérationnelle pour les éditeurs de magazines – l'augmentation du taux de renouvellement peut réduire le nombre de nouveaux abonnements dispendieux pour l'éditeur que celui-ci se doit de vendre. Les ventes publicitaires dépendent du nombre de lecteurs du magazine. Les subventions sont souvent accordées partiellement en fonction du nombre de personnes qui lisent le magazine. Plus le magazine attire et garde des nouveaux abonnés, plus il pourra atteindre d'éventuels donateurs au cours de ses campagnes de financement. Les coûts d'impression et d'affranchissement diminuent sur une base unitaire au fur et à mesure que la diffusion s'accroît, ce qui peut également rendre la distribution en kiosque plus abordable. Les frais fixes, tels que le prix des films et le salaire des monteurs, sont amortis sur une plus vaste base de recettes. Le mouvement de trésorerie de l'entreprise peut s'améliorer parce que plus d'abonnés paient d'avance pour des numéros qu'ils recevront plusieurs mois (ou années) plus tard. Et un mouvement de trésorerie positif peut être réinvesti dans d'autres initiatives de croissance, telles que l'amélioration du contenu rédactionnel et du design afin d'inciter davantage les lecteurs à renouveler leur abonnement.

Économie des renouvellements : combien d'avis de renouvellement les éditeurs devraient-ils envoyer par la poste?

Bien que le profane ne s'explique peut-être pas pourquoi plusieurs magazines expédient à leurs abonnés une série de six, de huit ou de dix avis de renouvellement de plus en plus insistants, les éditeurs ont d'excellentes raisons de procéder ainsi.

Un magazine pourrait envoyer à ses abonnés un seul avis de renouvellement peu de temps avant la date d'expiration de l'abonnement, et celui-ci pourrait générer un taux de réponse de 40 %, ce qui constituerait un publipostage extrêmement rentable en soi, tel que l'illustre l'analyse des profits et pertes ci-dessous (en fonction de 1 000 abonnements venant à échéance) :

Scénario A : un envoi d'avis de renouvellement (ren), taux de réponse de 40 %

	Derniers numéros envoyés	Coût/envoi	Coût	Ren./envoi (%)	Ren./envoi	Prix du ren.	Recettes	Profit	Profit/ren.	RCI
1 envoi	1 000	-0,60 \$	-600 \$	40 %	400	20 \$	8 000 \$	7 400 \$	18,50 \$	1 233 %
Total	1 000	-0,60 \$	-600 \$	40 %	400	20 \$	8 000 \$	7 400 \$	18,50 \$	1 233 %

(continue sur l'autre page)

Mais les problèmes ne font que commencer pour l'éditeur : il y a maintenant 600 personnes qui n'ont pas renouvelé leur abonnement, et il y a peu de méthodes auxquelles l'éditeur pourra avoir recours pour trouver autant de nouveaux abonnés rapidement. De plus, ces méthodes sont très dispendieuses. Pour attirer 600 nouveaux abonnés au moyen du publipostage, en supposant qu'il y aura un taux de réponse de 2 %, l'éditeur devra envoyer près de 30 000 envois par la poste à un coût d'au moins 0,80 \$ par envoi – ce qui représente une dépense faramineuse de 24 000 \$ uniquement pour attirer 600 nouveaux abonnés à 20 \$ chacun – soit une dépense de 24 000 \$ qui ne rapportera que 12 000 \$, ce qui est probablement bien supérieur à ce que la petite maison d'édition typique peut se permettre. Il faudrait donc augmenter le nombre d'envois d'avis de renouvellement.

L'éditeur décide donc de procéder à deux envois d'avis de renouvellement de plus – qui commenceront plusieurs mois avant l'envoi du dernier numéro de l'abonnement. Il s'aperçoit que le taux de réponse au premier envoi diminue sensiblement (de 40 % à 36 %), mais que les envois suivants lui apportent d'autres demandes de renouvellement. Il atteint maintenant un taux de renouvellement de 55 %. Chaque envoi d'avis de renouvellement fait diminuer sa liste d'abonnements non renouvelés et demeure très profitable.

Scénario B : trois envois d'avis de renouvellement, taux de réponse de 55 %

	Derniers numéros envoyés	Coût/envoi	Coût	Ren./envoi (%)	Ren./envoi	Prix du ren.	Recettes	Profit	Profit/ren.	RCI
Envoi 1	1 000	-0,60 \$	-600 \$	36 %	360	20 \$	7 200 \$	6 600 \$	18,33 \$	1 100 %
Envoi 2	640	-0,60 \$	-384 \$	25 %	160	20 \$	3 200 \$	2 816 \$	17,60 \$	733 %
Envoi 3	480	-0,60 \$	-288 \$	7 %	34	20 \$	672 \$	384 \$	11,43 \$	133 %
Total	1 000	-1,27 \$	-1 272 \$	55 %	554	20 \$	11 072 \$	9 800 \$	17,70 \$	770 %

L'éditeur a maintenant dépensé un montant additionnel de 672 \$ afin de procéder à deux envois supplémentaires, et les profits des renouvellements ont augmenté de 2 400 \$ (de 7 400 \$ à 9 800 \$). De plus, il obtient plus de 150 clients de plus, qui seront encore là l'année suivante pour lui assurer une source profitable de diffusion, et la plupart d'entre eux seront encore là un an plus tard pour lui profiter... Et pour éviter que sa diffusion ne s'amenuise, il n'aura qu'à vendre 450 abonnements à perte par publipostage pour remplacer ceux qui n'auront pas renouvelé leur abonnement. Que de bonnes nouvelles!

L'éditeur poursuit en procédant à deux envois supplémentaires au cours des mois suivants. À son grand étonnement, bien que son profit par renouvellement diminue quelque peu, chaque abonné qui renouvelle représente une autre petite tranche de profit, et l'ajout d'avis de renouvellement supplémentaires ne fait qu'accroître les profits de son magazine :

Scénario C : Sept envois d'avis de renouvellement, taux de réponse de 65 %

	Derniers numéros envoyés	Coût/envoi	Coût	Ren./envoi (%)	Ren./envoi	Prix du ren.	Recettes	Profit	Profit/ren.	RCI
Envoi 1	1 000	-0,60 \$	-600 \$	33 %	330	20 \$	6 600 \$	6 000 \$	18,18 \$	1 000 %
Envoi 2	670	-0,60 \$	-402 \$	26 %	174	20 \$	3 484 \$	3 082 \$	17,69 \$	767 %
Envoi 3	496	-0,60 \$	-297 \$	12 %	59	20 \$	1 190 \$	892 \$	15,00 \$	300 %
Envoi 4	436	-0,60 \$	-262 \$	9 %	39	20 \$	785 \$	524 \$	13,33 \$	200 %
Envoi 5	397	-0,60 \$	-238 \$	6 %	24	20 \$	476 \$	238 \$	10 \$	100 %
Envoi 6	373	-0,60 \$	-224 \$	4 %	15	20 \$	299 \$	75 \$	5 \$	33 %
Envoi 7	358	-0,60 \$	-215 \$	2 %	7	20 \$	143 \$	-72 \$	-10 \$	-33 %
Total	1 000	-2,24 \$	-2 238 \$	65 %	649	20 \$	12 978 \$	10 739 \$	16,55 \$	480 %

(continue sur la page suivante)

L'ajout de quatre autres envois augmente les coûts du magazine de 966 \$, mais rapporte des recettes additionnelles de 1 906 \$; ce qui représente un profit de 939 \$.

Mais avant tout, l'éditeur compte maintenant 350 abonnements non renouvelés qu'il devra tenter de remplacer au moyen du publipostage; ce qui lui coûtera 14 000 \$ (compensé partiellement par des recettes d'abonnement de 7 000 \$, à 20 \$ l'unité) – et qui représente un coût d'acquisition net de 7 000 \$, qui est bien plus avantageux que la perte nette de 12 000 \$ qu'il aurait essuyée pour remplacer 600 abonnés perdus. De plus, il a déjà amélioré son résultat en augmentant ses profits de renouvellement de 3 339 \$ (10 739 \$ moins 7 400 \$) grâce aux six envois supplémentaires d'avis de renouvellement, et dispose donc déjà de la moitié des 7 000 \$ dont il aura besoin. Il peut maintenant se permettre la campagne de publipostage dont il aura besoin pour maintenir son chiffre de diffusion.

Cependant, il s'aperçoit également qu'au septième envoi, les renouvellements ne sont plus rentables et songe brièvement à retourner à une série de six envois d'avis de renouvellement, au lieu de perdre 10 \$ par demande de renouvellement. Or, il se rappelle que le fait de remplacer chaque tranche de 20 \$ qu'il gagne par abonnement au moyen du publipostage lui coûtera 40 \$ de toute façon, ce qui représente une perte nette de 20 \$ – de toute évidence, une perte de 10 \$ est une bien meilleure option.

« Je m'en tiendrai donc à sept envois », se dit-il, pour ensuite se tourner vers le choix des listes qu'il testera au cours de la prochaine campagne de publipostage, maintenant qu'il peut se le permettre.

Bien entendu, l'analyse des envois d'avis de renouvellement est bien plus complexe que ce qui a été montré dans les scénarios simplifiés ci-dessus. Plusieurs facteurs doivent être soigneusement analysés et surveillés, tels que la source de l'abonnement venant à expiration ou, par exemple, les conséquences qu'aura sur les envois 1, 2 et 3 une offre de rabais sur les prix des renouvellements de 2 et de 3 ans. Qu'arrivera-t-il si le magazine remplace les avis postés séparément au cours de l'envoi 5 par un avis recouvrant une partie de la couverture d'un numéro de magazine qui ne coûte que 0,15 \$ à imprimer (une économie de 0,45 \$ la pièce sur les frais d'impression, d'affranchissement et de réalisation de produits pour le publipostage, mais qui ne génèrera qu'un taux de réponse de 4 % au lieu de 6 %)? Et si l'éditeur décidait d'augmenter le prix d'abonnement de 10 %, soit de 20 \$ à 22 \$, et qu'il en résultait une réduction de 8 % du taux de réponse? Et si on reprenait le texte et la conception des avis du premier envoi à un coût de 3 000 \$ et que cela augmentait le taux de réponse global de 7 % pour plusieurs années à venir? Et si plusieurs des demandes de renouvellement qui proviennent des bibliothèques étaient faites par l'entremise d'agences d'abonnement, rendant difficile pour l'éditeur de déterminer si ces demandes ont été faites en réponse aux avis de renouvellement envoyées par le magazine?

Toutes les maisons d'édition ont des budgets différents. Les tests et les analyses en matière de renouvellement ne seraient pas nécessaires si chaque éditeur pouvait tout simplement demander à ses collègues si une série de sept envois serait plus avantageuse qu'une série de six envois. Au lieu de cela, chaque éditeur doit déterminer quelles sont les habitudes, les préférences et la sensibilité aux prix de ses propres clients. De plus, ces facteurs doivent être évalués constamment – au fil du temps le contenu et l'aspect visuel du magazine changeront, et il en sera de même pour le lectorat et la concurrence.

Lorsque les petites maisons d'édition ne peuvent pas procéder à des tests et des analyses efficaces en matière de renouvellement, elles sont privées des capacités qui leur permettront de gérer leurs opérations selon le meilleur rapport coût-efficacité possible et de mieux connaître toute la complexité financière sous-jacente de leur entreprise. Connaissance égale pouvoir – le

pouvoir de passer de la perte au profit et de stabiliser ou d'augmenter sensiblement la diffusion du magazine afin de continuer à le publier pendant plusieurs années encore.

Les tests représentent la suite naturelle des analyses. Qu'il s'agisse d'un test dans un milieu contrôlé sur des abonnés choisis au hasard ou d'une simple constatation des taux de réponse un mois après une augmentation du prix d'abonnement ou un changement important dans le contenu rédactionnel – une fois que les éditeurs ont à leur disposition des rapports sur les taux de renouvellement, la corrélation entre la cause et l'effet devient évidente. Et pour rester en affaires longtemps, on se doit d'exercer un contrôle sur les effets souhaités.

Pour les petites maisons d'édition, il y a trois obstacles aux tests et aux analyses en matière de renouvellement : (1) les contraintes entièrement attribuables au faible niveau de diffusion, (2) le manque d'expérience dans le domaine de la diffusion et (3) les limites des logiciels de gestion des abonnements.

- Même si elles disposent d'un système de gestion d'abonnement hautement perfectionné, les petites maisons d'édition se heurteront toujours à des difficultés, même lorsqu'elles analyseront un test de marché soigneusement contrôlé, simplement parce que la faible diffusion du magazine signifie que les chiffres seront trop négligeables pour permettre une comparaison adéquate des résultats. Une grande maison d'édition peut se permettre de procéder à des tests de renouvellement en tout temps (en fonction d'une offre, d'un prix, de la créativité, du nombre d'envois, des options de paiement, etc.) parce que le nombre d'abonnés est assez volumineux pour lui permettre de cibler une clientèle témoin statistiquement significative, tandis que les petites maisons d'édition devront se contenter d'un nombre plus restreint de tests par année. Cela ne veut pas dire que les petites maisons d'édition ne devraient pas procéder à des tests, mais simplement qu'à défaut d'être en mesure de procéder à des tests très détaillés, elles devront s'en tenir à des tests plus significatifs (par exemple lorsqu'elles ajoutent deux envois d'offres de « renouvellement anticipé » ou qu'elles créent une toute nouvelle série d'avis de renouvellement).
- Pour la plupart des petits magazines, les analyses des taux de renouvellement peuvent être très sommaires et ressembler aux petits tableaux de diffusion présentés ci-dessus dans l'encadré intitulé *Économie des renouvellements* – que tout éditeur muni d'un tableur pourra interpréter facilement. Plusieurs possibilités de perfectionnement professionnel s'offrent aux éditeurs de magazines à faible diffusion en vue de leur permettre de s'initier aux principes de base – cela comprend les guides techniques de l'IPA sur le renouvellement, la School For Circulation Success de l'Association des éditeurs de magazines canadiens, les colloques organisés chaque année dans le cadre de Mags University, ainsi que des ateliers de travail offerts par les différentes associations provinciales de magazines.
- L'analyse des envois d'avis de renouvellement n'est possible que si l'éditeur a accès à des données, et il ne peut y avoir accès lorsqu'il traite ses abonnements au moyen de programmes de traitement de texte. Le fait de participer à un colloque de perfectionnement professionnel sur l'amélioration des taux de renouvellement d'un magazine – aussi fascinant et inspirant qu'il peut être – peut s'avérer frustrant pour un éditeur de petit magazine qui n'y verra que les obstacles qui l'empêchent de mettre en œuvre de telles initiatives.

Même s'ils ne disposaient d'aucun rapport sur leurs taux de renouvellement, plusieurs des éditeurs interviewés ont dit qu'ils se fiaient à leur « flair » et se fondaient sur les chiffres de leurs publipostages mensuels pour évaluer le taux de réponse à leurs envois d'avis de renouvellement – en faisant des soustractions rapides dans leur tête. Ils envoient leurs premiers avis de renouvellement à un groupe déterminé d'abonnés dont l'abonnement prendra fin bientôt, et un mois ou deux plus tard ils procèdent à une deuxième série d'envois et s'aperçoivent que le nombre d'envois a diminué presque du quart. Lorsqu'ils procèdent à leur dernier publipostage, ils remarquent qu'il n'équivaut qu'au deux tiers de leur premier publipostage, et estiment par conséquent que leur taux de renouvellement est d'environ 35 %. Mais ils ont besoin de rapports qui peuvent attirer leur attention sur une augmentation soudaine de 35 % à 40 %, ou une augmentation du nombre d'abonnés qui renouvèlent et qui choisissent une offre de 3 ans.

Parmi les 11 magazines qui ont fait l'objet de notre étude, huit disposaient de ce que nous pouvons définir comme des procédures d'avis de renouvellement « rudimentaires » (voir le tableau 2). Cinq magazines ne procédaient qu'à un, deux ou trois envois d'avis de renouvellement, au moyen de cartes-réponse ou de lettres non personnalisées insérées dans les derniers numéros du magazine. Deux éditeurs ont envoyé trois avis de renouvellement postés séparément. L'un d'eux procédait parfois à un quatrième envoi.

Seulement trois des 11 magazines entreprenaient des séries de quatre à six envois d'avis de renouvellement, et l'un d'eux procédait à un ou deux autres envois après avoir inclus un avis final dans le dernier numéro d'un abonnement – soit au moyen d'un envoi posté séparément, soit d'un courriel ou d'un appel destiné à ceux qui n'ont pas répondu. Nous avons remarqué qu'en général, ces éditeurs rapportaient des estimations de taux de renouvellement plus élevées que ceux qui procèdent à moins d'envois d'avis de renouvellement (habituellement en insérant l'avis dans le magazine).

Tableau 2 : Types de logiciels et nombre d'envois d'avis de renouvellement

Type de logiciel	Envois d'avis de renouvellement								Total
	1 avis avec un numéro de la publication	2 avis avec un numéro de la publication	3 avis avec un numéro de la publication	3 ou 4	3 à 5, certains avec un numéro de la publication	6			
Traitement de texte en format étiquette	1								1
Traitement de texte en format publipostage et Quickbooks		1							1
Base de données standard	1	1	1	1					4
Système adapté à partir de Dataperfect DB					1				1
Système adapté à partir de Filemaker Pro MacSub				1				1	1
MA Circulation Manager de Mendon				1					1
Total	2	2	1	2	1	1		1	11

Cet échantillon ne compte que 11 éditeurs, chacun présentant plusieurs facteurs particuliers ayant des effets différents sur les taux de réponse et, de l'aveu de presque tous, les taux de renouvellement qu'ils ont fournis étaient fondés sur des estimations. C'est pourquoi cet échantillon ne prouve pas de façon satisfaisante que les avis de renouvellement postés séparément contribuent nécessairement à faire augmenter les taux de réponse. Mais cette

corrélation a été observée ailleurs, et, dans l'ensemble, il semble en être de même dans le cas présent.

Un avis de renouvellement posté avec un magazine (que ce soit un avis recouvrant une partie de la couverture d'un numéro de magazine, un coupon d'abonnement ou une lettre) peut épargner à l'éditeur le coût de l'affranchissement, mais ne suscitera pas une réponse autant qu'une lettre postée séparément, un courriel, un fax ou un appel téléphonique. Après tout, lorsqu'un abonné reçoit le plus récent numéro d'un magazine, sa première réaction sera de lire le magazine, et non de répondre à l'avis de renouvellement qui y était joint. Un des consultants interviewés a soutenu qu'une série de plusieurs envois d'avis de renouvellement pourrait faire augmenter le taux de renouvellement de presque 30 % comparativement à une série de seulement un ou deux envois.

Par ailleurs, plusieurs petites maisons d'édition réalisent des économies en n'incluant pas le nom et l'adresse de l'abonné sur leurs avis de renouvellement – ils utilisent une simple formule en blanc sur laquelle le client doit inscrire son nom et son adresse, comme s'il s'abonnait pour la première fois. Bon nombre de tests ont démontré que la personnalisation des avis pouvait faire augmenter le taux de réponse.

Ces mesures de réduction des coûts peuvent faire obstacle au processus d'abonnement et, par conséquent, réduire le taux de réponse. Elles peuvent donc représenter une fausse économie.

Limites du marketing lié à la diffusion attribuables aux contraintes de la gestion des abonnements

Parmi les éditeurs à qui nous avons parlé, bon nombre ont indiqué que leurs capacités limitées en matière de gestion des abonnements réduisaient leur capacité (ou leur volonté) de promouvoir leur magazine efficacement et, par ce fait même, nuisaient au potentiel de croissance de leur magazine.

- **Paiement à la facturation** :
Quatre éditeurs n'offraient pas l'option de paiement à la facturation parce qu'ils ne disposaient pas du mécanisme qui permettrait cette forme de paiement. En n'offrant pas cette option aux clients, ces petits magazines compromettent leur potentiel de croissance.
- **Paiement par carte de crédit** :
Les logiciels perfectionnés de gestion des abonnements permettent le traitement des paiements par carte de crédit et parfois leur dépôt – des

Le « paiement à la facturation » est une commodité que plusieurs éditeurs offrent à leurs lecteurs, afin d'éliminer certains obstacles du processus d'abonnement, parce que l'achat d'un abonnement est habituellement un « achat spontané ». Le taux de réponse peut s'en ressentir lorsque le client doit chercher son carnet de chèques ou retrouver son numéro de carte de crédit, trouver une enveloppe et un timbre et aller porter sa demande d'abonnement à la boîte aux lettres. L'option de paiement à la facturation peut être particulièrement efficace dans le cas des abonnements et renouvellements reçus par la poste, par courriel ou par Internet.

Bon nombre d'éditeurs de magazines offrent le paiement par carte de crédit par diverses voies promotionnelles. Le paiement par carte de crédit ne constitue qu'une autre commodité – permettant l'abonnements en ligne prépayé (via un serveur protégé), et plusieurs clients préfèrent ce mode de paiement au paiement par chèque.

capacités qu'un programme de traitement de texte ou une base de données rudimentaire ne peuvent pas offrir. Et lorsque le traitement des paiements par carte de crédit s'avère onéreux, les éditeurs sont réticents à offrir cette option à leurs clients. (Les petits magazines qui souhaitent offrir cette option à leurs clients font également face à d'autres obstacles, tel qu'à des frais de commerçants élevés, ce qui fait que ces contraintes ne sont pas entièrement attribuables aux logiciels.)

- Durée des abonnements : Une éditrice a indiqué que son magazine n'offrait que des abonnements d'une durée d'un an parce que leur base de données ne pouvait pas traiter une combinaison d'abonnements d'un et de deux ans.

Les offres d'abonnements de plusieurs années sont utilisées comme outils de promotion par plusieurs éditeurs (« un an à 25 \$ / deux ans à 40 \$: épargnez 10 \$! »), parce qu'elles leur assurent un taux de renouvellement de 100 % l'année suivante (sans avoir à envoyer un seul avis de renouvellement) et parce qu'elles améliorent le mouvement de trésorerie du magazine.

- Courriel : Un éditeur nous a signalé qu'il n'était pas en mesure d'envoyer par courriel des avis de renouvellement ou toute autre forme de message destiné à ses abonnés, non pas parce qu'il ne disposait pas d'une adresse électronique, mais parce que son programme trop rigide de bases de données remontait à une époque où le courriel n'était pas monnaie courante, et que le magazine n'avait pas les ressources nécessaires pour mettre le programme à niveau afin de pouvoir stocker des adresses de courriel ou exporter celles-ci lorsqu'elles pouvaient être entrées dans la base de données.
- Taille de l'entreprise : Parmi notre petit groupe témoin de 11 éditeurs, quatre d'entre eux ont dit qu'une grande augmentation de leur diffusion pourrait compliquer leurs opérations. Ils sont en mesure de traiter les abonnements seulement s'ils n'y consacrent que quelques heures par semaine. S'ils avaient deux fois plus d'abonnés, ils estiment qu'ils ne seraient pas en mesure d'assumer une telle charge de travail. En quelque sorte, ces éditeurs freinent la croissance de leur magazine parce que les systèmes et les procédures de gestion d'abonnements qui pourraient faciliter leur travail ne leur sont pas familiers. Une éditrice en particulier a dit qu'elle ne se voyait pas faire une demande de financement au volet Aide à l'expansion des petites maisons d'édition de magazines du Fonds du Canada pour les magazines afin de lancer une campagne de publipostage parce que (en tant qu'organisation entièrement bénévole) le magazine ne disposerait tout simplement pas des ressources organisationnelles nécessaires pour composer avec les exigences du marketing et de la gestion des abonnements si le nombre d'abonnés au magazine augmentait. Deux autres éditeurs ont indiqué qu'ils n'entreprenaient qu'une campagne de promotion par année auprès de nouveaux abonnés éventuels, et que cela leur permettait de mieux gérer leurs opérations parce que tous ces nouveaux abonnements arrivaient d'un seul coup, et venaient à expiration en même temps l'année suivante.

Pour plusieurs des éditeurs que nous avons interviewés, les capacités limitées de leur système de gestion des abonnements et la diffusion relativement faible du magazine les entraînent dans un cercle vicieux. Étant privés d'un système de gestion efficace, ils ne sont pas en mesure d'accroître la diffusion de leur magazine (et ils ne pourraient probablement pas s'acquitter du fardeau administratif additionnel que cela représenterait), mais en l'absence des recettes

qu'entraîneraient une plus grande diffusion, ils n'ont pas les ressources nécessaires pour financer une amélioration de leur système de gestion des abonnements. L'élimination des obstacles occasionnés par un système de gestion inadéquat ne propulsera pas nécessairement un petit magazine littéraire au rang des périodiques grand public, mais permettra peut-être à certains petits magazines d'atteindre deux ou trois fois plus de lecteurs qu'ils n'atteignent actuellement.

Systemes de production de rapports

À notre avis, aucun des éditeurs que nous avons interviewés n'a accès à des rapports convenables. La plupart d'entre eux ne disposent pas d'une fonction intégrée de production de rapports – pour savoir combien d'abonnés ont répondu à un effort promotionnel particulier, l'éditeur se servait de la fonction « Recherche » afin d'obtenir, au moyen d'un code de promotion, un compte rapide du nombre d'abonnés ayant répondu à la promotion. D'autres éditeurs exportent parfois les données de leur base de données afin de les introduire dans un tableur et de produire des rapports pour savoir combien de personnes, qui ont répondu à une promotion particulière, ont choisi un abonnement d'un ou de deux ans, et combien de clients ont réglé leur facture. Même les éditeurs qui disposent de systèmes plus sophistiqués ne connaissent presque aucune des fonctions intégrées de production de rapports, et ne les ont jamais utilisées.

C'est pourtant ce que les ordinateurs font de mieux – effectuer des calculs. Et les éditeurs ont besoin de ces données pour évaluer la situation et planifier l'avenir du magazine ainsi que pour préparer une demande de subvention ou un état de vérification de diffusion.

Qu'est-ce que les éditeurs doivent savoir au sujet de leurs abonnés?

L'analyse des abonnements peut s'avérer compliquée, lorsqu'on compte plusieurs milliers d'abonnés et des douzaines de campagnes de promotion différentes, et qu'on doit tenir compte de plusieurs autres facteurs. En tout temps, plusieurs promotions différentes peuvent générer de nouveaux abonnements, tandis que d'autres peuvent être terminées (les réponses s'étant estompées à un point tel où il est peu probable de recevoir d'autres demandes) et l'efficacité de l'effort promotionnel peut être évaluée. Les plus grands magazines disposent parfois d'un personnel affecté uniquement ou principalement à l'analyse de la diffusion. Pour les plus petits magazines, dont les exigences sont moins astreignantes, la production d'une série de rapports simples et pratiques leur rendrait la vie beaucoup plus facile (et non plus compliquée).

Les rapports sur les abonnements peuvent avoir plusieurs utilités pour les petits magazines :

Rapports sur la production de documents : Lorsque des étiquettes sont produites en vue de poster les publications, les avis de renouvellement ou les factures, il est utile de produire un « rapport sur la production de documents », qui résume l'envoi de façon pertinente. Par exemple, on peut connaître la répartition géographique des étiquettes qui ont été produites pour les exemplaires uniques envoyés au Canada, aux États-Unis et à l'étranger, le nombre d'étiquettes d'exemplaires multiples et le nombre d'exemplaires que cela représente – cette information peut être très utile pour le service de routage et pour évaluer l'affranchissement qui sera nécessaire. De même, dans le cas des renouvellements, l'éditeur devrait être en mesure de déterminer quels envois d'avis de renouvellement sont destinés à quels groupes d'abonnés dont l'abonnement prendra fin – avant que les avis ne soient dans la poste. Les rapports sur la production de documents permettent à l'éditeur de cerner plusieurs problèmes éventuels avant qu'ils ne se produisent.

(continue sur la page suivante)

Rapports sur les réponses à la promotion : Ces rapports sont utiles pour analyser le rendement des campagnes visant à attirer de nouveaux abonnés et les résultats des envois d'avis de renouvellement, de factures et d'abonnements-cadeaux. Comme il a été expliqué ci-dessus, un compte des réponses est habituellement insuffisant – l'éditeur a besoin de savoir combien d'argent la promotion a rapporté en fonction du nombre de clients qui ont choisi un abonnement d'un ou de deux ans, du nombre de clients qui ont payé à l'abonnement, du nombre de clients qui veulent payer à la facturation et du nombre de clients qui ont réglé leur facture dans les mois qui ont suivi. La comparaison des recettes générées par une promotion à ce qu'elle a coûté est essentielle pour un publipostage efficace.

Rapports financiers : D'autres pourraient affirmer que les petites maisons d'édition ne ressentent pas le besoin de produire des rapports élaborés des revenus reportés ou gagnés, mais certains experts soulignent que les petits magazines devraient savoir combien d'argent ils doivent à leurs clients (comptant payé d'avance pour des exemplaires qui n'ont pas encore été livrés), peu importe s'ils opèrent ou non selon une comptabilité d'exercice. En effet, les rapports des revenus reportés et gagnés mettent en évidence certaines tendances sous-jacentes qui peuvent avoir des effets sur la viabilité du magazine, en éliminant les distractions que présente la comptabilité de caisse. Qu'ils disposent ou non de rapports sur les revenus différés et gagnés, tous les éditeurs de magazine à faible diffusion devraient pouvoir examiner les rapports sur les recettes d'abonnement en se basant sur la comptabilité de caisse, utiliser ces rapports comme preuve justificative de leurs dépôts bancaires et surveiller leurs mouvements de trésorerie.

Rapports d'analyse de la situation et des tendances : Lorsque les abonnements peuvent être catégorisés de façon pertinente, des tendances peuvent apparaître, et celles-ci peuvent permettre à l'éditeur de « visualiser » (et de mieux comprendre) la diffusion du magazine. La base de données sur les abonnés ne constitue pas simplement une liste de noms et d'adresses – elle est composée d'abonnés qui ont quelque chose en commun. Par exemple, en répartissant les nouveaux abonnements ou les réabonnements selon la « source », la « voie » ou le « type » (soit une vente à l'occasion d'un salon professionnel, par le biais de coupons d'abonnement ou abonnement d'une bibliothèque par le biais d'une agence), l'éditeur peut prendre connaissance des tendances qui pourraient faciliter la planification à venir du magazine. Muni d'un rapport indiquant qu'il reçoit habituellement environ 45 commandes d'agences d'abonnement en décembre ou en janvier de chaque année (moment où les bibliothèques renouvèlent tous leurs abonnements), l'éditeur pourra prévoir l'impression des magazines et préparer son budget en conséquence. De même, certains éditeurs tiennent à savoir l'âge ou la profession de leurs abonnés, et il est utile de voir comment ces regroupements changent au fil du temps.

Cependant, certains éditeurs de magazines à faible diffusion utilisent leurs bases de données strictement pour stocker, organiser et récupérer des noms et des adresses. Une base de données est d'abord et avant tout un outil de gestion, et les rapports sont essentiels à son usage efficace.

Des 11 éditeurs interviewés, seulement cinq utilisaient des bases de données qui pouvaient calculer le taux de réponse aux efforts promotionnels, un éditeur consignait même tous les

renseignements sur papier, et les cinq autres ne disposaient d'aucune capacité de calcul du taux de réponse.

Deux éditeurs disposaient de systèmes dotés de fonctions de production de rapports relativement exhaustifs sur la diffusion, mais ils ne les utilisaient que pour produire certains rapports élémentaires réguliers. Les neuf autres éditeurs comptaient sur des capacités sérieusement limitées dans ce domaine.

Absence de données comptables dans les bases de données sur les abonnés

Plusieurs des éditeurs interviewés au cours de notre étude utilisent des logiciels de gestion des abonnements qui ne sont pas dotés de champs pour le prix de l'abonnement et le montant du paiement. Ils considèrent la base de données des abonnements comme une liste de clients servant à envoyer les différents numéros des magazines et, dans certains cas, la correspondance concernant l'abonnement, telle que les avis de renouvellement. Toute la comptabilité se fait séparément – soit directement sur papier (dans le livret de dépôt bancaire), soit au moyen d'un logiciel comptable. Dans certains cas, il n'y a aucun champ dans la base de données pour la saisie de cette information. Toutefois, dans d'autres cas les champs existent, mais on ne peut pas se fier aux données qui s'y trouvent parce qu'elles n'ont pas été introduites uniformément par le personnel du magazine.

Un éditeur entrait soigneusement les informations sur chaque abonné deux fois – une fois dans la base de données de gestion des abonnements pour les activités du magazine, et une fois dans le système comptable. Si un client demande de l'information au sujet de son abonnement, l'éditeur doit aller voir à deux endroits différents pour trouver l'information sur le paiement. Dans une telle situation, il est impossible de concilier l'information de la base de données avec les données du système comptable. Bien sûr, cela veut également dire que même si l'éditeur devait absolument analyser la rentabilité de l'abonnement en fonction de la voie ou de la source de la vente, les données ne seraient pas disponibles ou elles seraient peu fiables.

Afin d'organiser le travail d'une manière plus rationalisée, tous les abonnements dans la base de données peuvent être assignés à un lot, et les totaux agrégés d'un lot devront correspondre exactement au dépôt bancaire de ce lot. Par la suite, le montant du dépôt bancaire peut être introduit dans le système comptable. La base de données des abonnements devrait contenir des données d'une précision absolue, et il n'y a aucune raison de répéter un tel niveau de précision dans le livret de dépôt bancaire, et encore dans le logiciel comptable du magazine.

Plusieurs éditeurs interviewés consignaient des renseignements sur papier et répétaient certaines procédures. Un éditeur avait élaboré un système complexe pour conserver pendant plusieurs années des fiches d'abonnements classés par client, plutôt qu'en fonction de la date (la pratique courante chez les plus grandes entreprises). Chaque année, lorsque les abonnements arrivent à échéance, il retrouve la chemise dans laquelle se trouve la copie papier originale du client, y inscrit les plus récentes informations, puis entre celles-ci dans la base de données. Pour justifier l'utilisation d'un système si encombrant, l'éditeur a expliqué que si la base de données et plusieurs sauvegardes hors site devaient subir une défaillance catastrophique, il pouvait toujours retourner à ses documents et recréer une base de données entière à partir de ceux-ci.

Manque de champs structurés à but unique et de systèmes de codage

Les petits magazines éprouvent également toutes sortes d'autres problèmes moins évidents qui sont occasionnés par leurs capacités de gestion de données défailtantes.

Lorsqu'ils créent des bases de données pour la gestion des abonnements, les éditeurs de magazines à faible diffusion créent des champs à buts multiples, ce qui les empêche d'utiliser pleinement les capacités de leur logiciel de bases de données. (Les champs à usages multiples sont le résultat d'une mauvaise conception des bases de données – les champs sont créés d'abord, puis l'utilisateur commence à y entrer des données, s'aperçoit qu'il a besoin d'espace pour certains renseignements, et tape alors ceux-ci n'importe où, où il y a de la place, plutôt que de revoir la structure de la base de données.)

Par exemple, les éditeurs peuvent utiliser de façon excessive un champ « commentaires » non structuré pour y entrer non seulement l'adresse électronique du client, mais également le montant d'un paiement et un numéro de chèque, le nom de la personne qui a offert l'abonnement-cadeau, une note à l'effet que le nom de l'abonné ne devrait pas être loué, une autre note à l'effet qu'il s'agit du troisième renouvellement de l'abonnement, puis une autre note indiquant que la publication automnale a été retournée avec l'indication « non distribuable ». D'autres utilisateurs emploient un système d'abréviations ou de codes soigneusement établis afin d'entrer le plus d'information possible sur les paiements dans un champ de commentaire.

Ces champs mal structurés peuvent quand même servir à certaines recherches de base (par exemple : trouver la fiche d'abonnement d'un client particulier en cherchant un numéro de chèque), mais le travail de l'éditeur aurait probablement été beaucoup plus facile si la base de données avait été conçue avec des champs distincts pour l'adresse électronique, le prix, le mode de paiement, le numéro de compte du donateur, la location de listes (oui-non), le nombre de renouvellements, et la distribution (oui-non) pour faire le suivi des envois qui leur ont été retournés avec la mention « non distribuable ».

Un texte en clair est facile à lire, mais cette forme d'information ne répond pas aux exigences d'une base de données. Une base de données peut comprendre un champ « source de l'abonnement », mais certains employés ou bénévoles peuvent entrer le code « WOTS » pour indiquer que l'abonnement a été vendu au cours de l'événement « Word On The Street », tandis qu'un autre bénévole peut entrer le code « WORD/STR » ou « WTS03 », et quelqu'un d'autre peut utiliser « WOTS » (avec un zéro, si cette personne ne sait pas ce que WOTS veut dire) – l'éditeur ne pourra donc pas produire un rapport adéquat sur tous les abonnements vendus au cours de « Word On The Street », même si un tel rapport intégré était disponible. Les éditeurs peuvent inclure un commentaire indiquant qu'ils ont fait l'« envoi du 3^e avis » à certains clients, mais le mois suivant ils peuvent inscrire « quatrième avis envoyé ». C'est souvent ce genre d'inconsistance dans les données qui dissuadent les éditeurs d'utiliser les fonctions d'analyse d'une base de données. Seuls les nouveaux logiciels plus sophistiqués peuvent assurer l'uniformité des codes au moyen de listes déroulantes et d'autres outils semblables.

Toutefois, certains éditeurs ont déjà utilisé des listes déroulantes avec peu de succès et des variables se chevauchant. Imaginez un instant une base de données qui comprend un champ dans lequel les valeurs peuvent être « Canada », « États-Unis », « outre-mer », « bibliothèque » et « à

exclure de la liste de location » – lorsque l’éditeur veut exclure tous les abonnés canadiens de chaque envoi de magazines, il doit sélectionner tous les abonnés canadiens, les bibliothèques et les abonnés à exclure de la liste de location, puis exclure manuellement toutes les bibliothèques et les exclusions de la liste de location qui correspondent à des abonnés des États-Unis ou de l’étranger. Il peut également exporter la liste pour l’introduire dans le tableur Excel afin d’effectuer des opérations qui ne peuvent pas être effectuées avec la base de données elle-même.

Ces situations se présentent parce que les circonstances et les exigences de la maison d’édition changent avec le temps, tandis que les programmes de bases de données doivent être modifiés manuellement. Lorsque le magazine en était à ses débuts, le concepteur de la base de données pensait peut-être qu’il était très peu probable que le magazine reçoive une demande d’abonnement de la part d’une bibliothèque aux États-Unis, mais lorsque le magazine a pris de l’ampleur, ces situations se sont produites. Le concepteur de la base de données a peut-être quitté le magazine il y a longtemps, et les employés qui sont maintenant en charge de la base ne savent pas comment la reprogrammer ou, même si la structure pouvait être reprogrammée, comment recoder les données existantes de façon méthodique. Dans de telles situations, même les opérations les plus banales et rudimentaires nécessitent une série de détours – qui peuvent être compliqués et entraîner des erreurs. Ces détours sont souvent oubliés eux-mêmes (parce qu’ils ne sont pas utilisés souvent, ou parce qu’ils sont utilisés par un personnel bénévole changeant), ou même réinventés de toutes pièces maintes et maintes fois.

Validation des données

Même lorsque les données nécessitent du texte en clair (pour l’adresse ou le code postal par exemple), seules les bases de données les plus sophistiquées peuvent assurer l’intégrité et l’uniformité des données, et seuls les utilisateurs les plus avertis peuvent en comprendre l’importance. Les erreurs et les incohérences peuvent se produire facilement et de plusieurs façons, et un bon logiciel de bases de données peut empêcher celles-ci de se produire.

Par exemple, la lettre minuscule « l » paraît identique au chiffre « 1 » dans la plupart des polices de caractères, et certains anciens utilisateurs de machines à écrire peuvent continuer de les utiliser sans distinction. Certaines personnes peuvent entrer des numéros d’appartement à la fin des adresses, d’autres au début, et certains les mettront à la prochaine ligne de l’adresse. Certaines personnes ne reconnaissent pas l’importance de la structure alphanumérique alternante des codes postaux du Canada (ANA NAN), ou n’ont jamais remarqué que la lettre D n’est jamais utilisée et peuvent donc, si le client a une mauvaise écriture, interpréter le code « LOS 1A0 » comme le code « LO5 1AD ». Et bien sûr, tout le monde peut faire une erreur en entrant des données.

Ces situations peuvent occasionner des problèmes de livraison du magazine et compliquer la recherche d’abonnés existants dans une base de données – et même entraîner la création accidentelle de doubles. De plus, pour les magazines qui s’échangent des listes de clients pour leurs campagnes de publipostage, toute erreur peut nuire à la bonne exécution d’un processus de fusion-suppression, après quoi un abonné peut recevoir par la poste plusieurs envois identiques avec une « offre spéciale de lancement » provenant d’un même magazine auquel il est déjà abonné.

Parmi les éditeurs interrogés, aucun de ceux qui utilisaient des logiciels adaptés ou de publipostage ne disposaient de fonctions pour valider les données de texte en clair, comme les adresses des abonnés, bien que deux éditeurs pouvaient compter sur d'autres capacités de validation de champ (voir le tableau 3). De toute évidence, bon nombre d'entre eux étaient très fiers de la minutie avec laquelle ils entraient chaque donnée sur le client et l'abonnement, justement parce qu'il n'y avait pas de filet de sécurité. Bien sûr, cette attention au détail les ralentit.

Tableau 3 : Types de logiciels et capacités de validation de données

Type de logiciel	Validation de données		
	Non	En partie	Total
Traitement de texte en format étiquette	1		1
Traitement de texte en format publipostage et Quickbooks	1		1
Base de données standard	4		4
Système adapté à partir de Dataperfect DB	1		1
Système adapté à partir de Filemaker Pro	2		2
MacSub		1	1
MA Circulation Manager de Mendon		1	1
Total	9	2	11

Traitements par lots

Bien sûr, les petites maisons d'édition ne traitent pas le même volume de données que les plus grandes maisons d'édition. Mais il semble toutefois qu'elles utilisent leurs procédures de gestion des abonnements tous les jours, ou du moins plusieurs fois par semaine. Pour un magazine distribué mensuellement ou trimestriellement, il y a probablement lieu d'accroître l'efficacité de l'entreprise en traitant la correspondance provenant des clients selon une méthode « à la chaîne ». Non seulement les meilleurs logiciels de gestion des abonnements exploitent-ils cette approche rationalisée, mais ils l'encouragent par l'utilisation de procédures d'entrées par lots.

Parmi les éditeurs interviewés, plusieurs ont dit que leur méthode consistait à ouvrir chaque enveloppe individuellement, enregistrer l'abonnement, envoyer le premier numéro de la publication, mettre de côté le chèque pour le déposer plus tard, classer les documents et recommencer le processus pour la prochaine enveloppe non ouverte. Cette méthode est peut-être le meilleur moyen de traiter le courrier quotidien si on ne reçoit que 5 à 10 abonnements par jour. Mais faut-il vraiment reprendre toutes ces étapes à chaque jour?

Selon notre expérience, il s'agit d'une mauvaise utilisation du temps qui pourrait être consacré à des activités plus productives. Aucune petite maison d'édition ne devrait consacrer deux heures par jour à s'occuper de 20 abonnements, paiements, changements d'adresse et lettres.

L'approche plus efficace serait d'ouvrir et de trier le courrier pendant 10 minutes une fois par jour lorsqu'il arrive, et de s'occuper de certains types d'envois à différents moments du mois – par exemple, procéder à l'entrée des abonnements une fois par semaine ou aux deux semaines et à l'entrée des renouvellements, des paiements de factures et des changements d'adresse une fois par mois, juste avant d'amorcer la production des avis de renouvellement, des factures ou des étiquettes d'envoi des magazines. Cette approche permettrait à l'éditeur de regrouper certains

types de transactions par lots, pour une entrée plus rapide. Au besoin, les dépôts bancaires et certaines autres opérations (telles que l'envoi du plus récent numéro de la publication aux nouveaux abonnés) pourraient toujours se faire une fois par semaine.

Il est évident que l'approche du « service immédiat » offre certains avantages – particulièrement en ce qui concerne l'envoi rapide du premier numéro de la publication à un nouvel abonné – mais certaines de ces procédures pourraient probablement être maintenues, même avec une méthode de travail plus rationalisée.

Même si les éditeurs adoptent une méthode de travail davantage axée sur des procédures « à la chaîne », ils n'en tireront profit que si leur logiciel se prête à ce type de procédure. Parmi les éditeurs qui se sont prêtés à notre étude, seulement deux disposaient de capacités d'entrées par lots (voir le tableau 4).

Tableau 4 : Types de logiciels et capacités d'entrées par lots

Type de logiciel	Entrées par lots		
	Non	En partie	Total
Traitement de texte en format étiquette	1		1
Traitement de texte en format publipostage et Quickbooks	1		1
Base de données standard	4		4
Système adapté à partir de Dataperfect DB	1		1
Système adapté à partir de Filemaker Pro	2		2
MacSub		1	1
MA Circulation Manager de Mendon		1	1
Total	9	2	11

Détection des entrées en double

Aucun des logiciels de bases de données adaptés utilisés par les éditeurs interviewés n'est doté de fonctions pour la détection des doubles – l'une des principales exigences pour la gestion des listes de noms et de coordonnées.

Parmi les éditeurs interviewés, ceux qui utilisent des bases de données adaptées pour la gestion des abonnements ou des logiciels de publipostage ont indiqué qu'ils contournent ce problème en faisant une recherche dans la base de données avant d'entrer chaque nouvel abonné ou en se fiant à leur mémoire afin de se rappeler le plus d'abonnés existants possible et ne faire une recherche que pour ceux dont le nom ne leur est pas familier.

Pourquoi faire tout un plat des abonnements en double?

En théorie, les clients envoient leur première demande d'abonnement en réponse à une promotion pour attirer des nouveaux abonnés ou par le biais d'envois postaux, de courriels ou d'appels téléphoniques non sollicités, tandis que les clients qui renouvèlent leur abonnement répondent à un avis de renouvellement. En fait, la réalité est tout autre, les clients font ce que bon leur semble, et il revient à l'éditeur (et au logiciel de bases de données) d'éviter qu'un abonnement soit entré en double.

(continue sur la prochaine page)

Dans le cas des petits magazines qui ont souvent recours à des séries d'avis de renouvellement de routine, les abonnés sont plus susceptibles de renouveler leur abonnement en inscrivant leur nom et adresse sur un coupon d'abonnement, en envoyant une lettre ou un courriel à l'éditeur ou en profitant d'une « offre spéciale » annoncée dans le cadre de l'événement Word On The Street.

La réalité, c'est que les abonnés déménagent et oublient de faire leur changement d'adresse auprès des magazines qu'ils reçoivent. Ils ne s'aperçoivent pas que la livraison de leurs magazines a pris fin à peu près en même temps que leur service de réacheminement de Postes Canada s'est terminé. Le client envoie alors une nouvelle demande d'abonnement pour sa nouvelle adresse et ce n'est que plus tard que l'ancienne adresse est changée pour la nouvelle. C'est à ce moment que le logiciel de bases de données devrait indiquer qu'il y a déjà un abonnement pour cette nouvelle adresse.

Lorsqu'un abonnement est créé en double, le client peut recevoir deux exemplaires du magazine pendant un certain temps. Par ailleurs, l'éditeur peut continuer à envoyer des avis de renouvellement à cet abonné même si un nouvel abonnement est déjà en vigueur. Ces situations peuvent irriter les clients et réduire la fiabilité non seulement de l'analyse des promotions pour attirer des nouveaux clients, mais aussi de tout système de production de rapports sur les renouvellements – puisque chaque occurrence représente un renouvellement qui a été interprété comme un nouvel abonnement. Lorsque plusieurs clients renouvèlent leur abonnement en utilisant un coupon d'abonnement inséré dans un magazine au lieu de l'avis de renouvellement, et que deux abonnements sont créés, l'éditeur peut être porté à croire que le taux de renouvellement est bas et que les coupons d'abonnement sont plus efficaces. La bonne gestion de la diffusion ne peut pas être fondée sur des données erronées.

D'autres éditeurs ont indiqué qu'ils font toujours une recherche pour les abonnés qui s'abonnent via Internet ou par courriel, puisque parfois ces clients s'abonnent une fois par la poste, puis une deuxième fois par Internet par mesure de prudence. Nous avons vu quelques systèmes pourvus de fonctions de production de rapports de détection de doubles qui permettent à l'éditeur de revoir et de nettoyer périodiquement les listes de répétitions possibles et d'apporter les corrections nécessaires (ce qui, pour plusieurs raisons, n'est pas aussi souhaitable qu'une procédure interactive de détection des doubles).

Tableau 5 : Types de logiciels et détection interactive des entrées en doubles

Type de logiciel	Détection des entrées en doubles		
	Non	Oui	Total
Traitement de texte en format étiquette	1		1
Traitement de texte en format publipostage et Quickbooks	1		1
Base de données standard	4		4
Système adapté à partir de Dataperfect DB	1		1
Système adapté à partir de Filemaker Pro	1	1	2
MacSub		1	1
MA Circulation Manager de Mendon	1		1
Total	9	2	11

Politiques de gestion des abonnements

La plupart des systèmes de gestion d'abonnements utilisés par les maisons d'édition qui se sont prêtées à notre étude ne sont pas pourvus de politiques de service gérées par des tables. Les politiques ont une fonction similaire à ce que nous avons décrit plus haut comme la « validation de données » – mais au lieu de traiter les fiches de données champ par champ, les politiques analysent les fiches d'abonnement dans leur ensemble et établissent des rapports entre différents champs. En fonction de cette analyse, les politiques de gestion des abonnements déterminent si une opération doit être exécutée ou si un avertissement doit être présenté à la personne qui entre les données. (Voir l'encadré.)

Dans le cas des logiciels plus perfectionnés, les tables sont souvent utilisées pour faire en sorte que les abonnements soient traités de façon uniforme. (Les tables peuvent être utilisées au cours du processus de programmation afin de permettre aux différents utilisateurs d'élaborer leurs propres politiques et de les appliquer au moment voulu, sans modifier de façon permanente les réglages préétablis du programme de bases de données.)

À quoi servent les politiques?

- Une table de politique peut servir à déterminer combien d'exemplaires doivent être envoyés à un abonné qui paie à la facturation avant qu'un paiement ait été reçu, et une fonction automatique correspondante du processus d'émission des factures (ou des étiquettes d'envoi du magazine) interdirait l'envoi des prochains exemplaires à ce client une fois qu'une limite prédéterminée aura été atteinte.
- Une autre politique pourrait faire en sorte qu'une étiquette « Disque compact gratuit » soit produite pour tout abonné qui répond à une offre promotionnelle particulière (qui promet au client éventuel un disque compact gratuit), afin qu'un envoi de disque compact soit effectué une ou deux fois par mois.
- Une autre politique pourrait déterminer que tout abonné ayant déjà renouvelé son abonnement dans le passé recevra une série de 6 avis de renouvellement, que les nouveaux clients recevront une série de 5 avis de renouvellement et qu'aucun avis de renouvellement ne devrait être envoyé aux bibliothèques qui s'abonnent par le biais d'une agence d'abonnement.
- Une autre politique pourrait faire en sorte que la TVH soit imposée aux abonnés de certaines provinces maritimes au lieu de la TPS, et que le montant additionnel approprié de frais d'affranchissement soit exigé pour les abonnements des États-Unis et de l'étranger.
- Une autre série de politiques pourrait assigner automatiquement les codes promotionnels appropriés à différentes catégories de rapports, vérifier si la durée et le prix d'un abonnement correspondent à ceux exigés pour une certaine promotion et faire en sorte que les frais d'affranchissement supplémentaires soient appliqués dans le cas d'un abonnement de l'étranger.

Les politiques sont comme le « livre de règlements » de la base de données d'abonnés.

Sans ces politiques, les erreurs peuvent se multiplier et le processus de saisie des données sur les abonnements et de production de documents peut être beaucoup plus astreignant pour l'éditeur.

Il en résulte la procédure chronophage du traitement individuel que la plupart des petites maisons d'édition ont adoptée tant pour la saisie de données que pour la production de documents.

Ils essaient de se rappeler qu'ils doivent faire une recherche environ tous les deux mois pour

trouver les clients qui n'ont pas payé leur facture et suspendre le service à ceux qui ont eu amplement de temps pour régler leur facture mais qui ne l'ont pas fait. Après avoir entré un abonnement, ils préparent une enveloppe pour envoyer le disque compact à ce client. Ils peuvent scruter la liste d'envoi d'avis de renouvellement et exclure manuellement les bibliothèques. Ils ne se soucient même pas de réclamer le surplus de 8 % pour les abonnements envoyés aux provinces où la TVH est en vigueur. Lorsqu'ils entrent un abonnement de 2 ans déjà payé avec un code de promotion par publipostage, ils doivent également se rappeler qu'ils doivent changer la voie de la vente à « publipostage » et le type d'abonnement à « payé 2 ans » et introduire le code « Canada ».

Chez les petits magazines qui utilisent des bases de données adaptées, il semble que chaque abonnement est un abonnement spécial, et chaque opération d'envoi doit être exécutée avec beaucoup de soin et d'attention parce qu'il n'y a aucun mécanisme en place pour assurer l'uniformité et éviter les erreurs.

Tableau 6 : Types de logiciels et politiques de gestion des abonnements

Type de logiciel	Détection des entrées doubles			Total
	Non	En partie	Oui	
Traitement de texte en format étiquette	1			1
Traitement de texte en format publipostage et Quickbooks	1			1
Base de données standard	4			4
Système adapté à partir de Dataperfect DB	1			1
Système adapté à partir de Filemaker Pro	2			2
MacSub		1		1
MA Circulation Manager de Mendon			1	1
Total	9	1	2	11

Partie 5 : Phases de développement des systèmes de gestion des abonnements

Nos interviews nous ont permis d'établir que les différents types de systèmes de gestion des abonnements pouvaient correspondre à différentes phases de développement. Même si chaque magazine a sa propre combinaison d'exigences et de ressources, et que son développement ne suit donc pas un cheminement préétabli, nous avons néanmoins déterminé que les différents systèmes de gestion utilisés pouvaient être catégorisés selon six différentes phases de développement – qui nous permettront d'établir dans quelle mesure les différents logiciels peuvent satisfaire aux exigences de base de la gestion des abonnements. Cette répartition conceptuelle peut être révélatrice, mais il est peu probable qu'un éditeur passe par chacune de ces phases, de la première à la dernière – par exemple, certains éditeurs pourraient commencer à la phase 3 et y rester, tandis que d'autres pourraient commencer à la phase 2, puis sauter à la phase 5.

Bases de données simples par rapport aux bases de données relationnelles

Selon Webopedia, un dictionnaire en ligne consacré à l'informatique et Internet, la base de données simple est : « un système de bases de données relativement simple dans lequel chaque base de données est contenue dans une seule table. Par contre, les systèmes de bases de données relationnelles peuvent utiliser plusieurs tables pour stocker de l'information, et chaque table peut avoir une structure d'enregistrement différente. » [traduction libre]

(continue sur prochaine page)

Exemple de fiche d'abonné de type fichier simple

Nom	Jon Spencer	Premier numéro	Jan. 04
Adresse	33, avenue Euclid	Dernier numéro	Déc. 05
Ville/prov.	Toronto ON	Montant payé	29 \$
Code postal	M6J 2I7	Commentaires	2 ^e fact. env. 3 fév.

Exemple de fiche d'abonné de base de données relationnelle

Nom	Jon Spencer	Dernier numéro	Déc. 05
Adresse	33, avenue Euclid	Montant dû	29 \$
Ville/prov.	Toronto ON		
Code postal	M6J 2I7		

4^e abonnement EN COURS	Date comm.	22 nov. 03	Durée-abonnement	12
	Code prom.	4 ^e envoi d'avis de ren.	Prix	29 \$
	Dern. fact. env.	2	Montant payé	0 \$
	Date dern. fact.	3 fév. 04	Premier numéro	Jan. 04
	Dern. avis de ren. env.	s.o.	Dernier numéro	Déc. 05

3^e abonnement EXPIRÉ	Date comm.	15 oct. 02	Durée-abonnement	6
	Code prom.	2 ^e envoi d'avis de ren.	Prix	17,50 \$
	Dern. fact. env.	s.o.	Montant payé	17,50 \$
	Date dern. fact.	s.o.	Premier numéro	Jan. 03
	Dern. avis de ren. env.	4 ^e envoi d'avis de ren.	Dernier numéro	Déc. 03

2^e abonnement EXPIRÉ	Date comm.	19 déc. 01	Durée-abonnement	6
	Code prom.	5 ^e envoi d'avis de ren.	Prix	16,00 \$
	Dern. fact. env.	3	Montant payé	16,00 \$(payé fact.3)
	Date dern. fact.	27 mars 02o.	Premier numéro	Jan. 02
	Dern. avis de ren. env.	2 ^e envoi d'avis de ren.	Dernier numéro	Déc. 02

1^{er} abonnement EXPIRÉ	Date comm.	9 nov. 00	Durée-abonnement	6
	Code prom.	DZ105 (publipostage)	Prix	15,00 \$
	Dern. fact. env.	s.o.	Montant payé	15,00
	Date dern. fact.	s.o.	Premier numéro	Jan. 01
	Dern. avis de ren. env.	5 ^e envoi d'avis de ren.	Dernier numéro	Déc. 01

Par exemple, dans une base de donnée simple, toute l'information concernant les abonnements précédents d'un abonné doit être contenue dans un seul fichier. Par contre, une base de données relationnelle contient un fichier pour le nom et l'adresse de chaque abonné, lié à une table contenant tous les abonnements précédents de ce client (avec des champs pour la date de l'abonnement, la durée, le code de promotion, etc.). De cette façon, l'éditeur peut stocker, examiner et analyser les taux de réponse et les tendances passées. [Une base de données relationnelle peut également contenir plusieurs autres tables (telles qu'une table des numéros de la publication et une table des codes de promotions), afin d'uniformiser l'entrées des données et la production de rapports.]

Dans l'exemple ci-dessus, lorsqu'une demande de renouvellement est enregistrée dans une base de données simple, l'information courante remplace les données sur les abonnements précédents, tandis que dans une base de données relationnelle, les renseignements concernant les abonnements précédents sont conservés et les données de l'abonnement en cours (tel que le dernier numéro de l'abonnement et le montant dû) peuvent être calculées par le logiciel de bases de données en fonction des données des abonnements précédents.

(On peut concevoir qu'il y ait une « phase 0 », qui consiste en des photocopies d'étiquettes d'adresses et d'autres documents sur papier. Bien qu'à une autre époque cette situation n'aurait pas été si inconcevable, nous croyons qu'il est très peu probable que ce soit le cas de nos jours où l'ordinateur est omniprésent, et pour cette raison nous ne tiendrons pas compte de cette possibilité.)

Phase 1 : Nom, adresse et dernier numéro (bases de données simples ou documents de traitement de texte)

À tout le moins, les éditeurs disposent d'une base de données rudimentaire pour stocker les noms et adresses des abonnés, ainsi que d'un moyen quelconque pour obtenir ces données (publipostage, étiquettes, exportations). À la phase 1, les éditeurs peuvent utiliser ou non un logiciel de bases de données disponible sur le marché – certains utilisent les fonctions de publipostage d'un logiciel de traitement de texte, tandis que d'autres utilisent un tableur. Quoi qu'il en soit, ils doivent à tout le moins classer les noms et adresses de leurs abonnés au moyen de fiches et de champs.

Presque tous les éditeurs utilisent un champ dans lequel ils peuvent entrer la date du dernier numéro de l'abonnement, afin de pouvoir suspendre la livraison du magazine à cet abonné une fois que le dernier numéro a été envoyé (et qu'aucune demande de renouvellement n'a été reçue). Un des systèmes que nous avons vus n'avait pas de champ pour le dernier numéro de l'abonnement, mais il comprenait cependant un champ pour le premier numéro de l'abonnement. C'est pourquoi cet éditeur n'acceptait que les abonnements d'un an – suivant une logique selon laquelle si l'abonnement d'un client commençait en mars d'une année donnée et qu'il ne faisait aucune demande de renouvellement, son abonnement devait être retiré après l'envoi du numéro de février de l'année suivante. (Certains éditeurs suppriment les abonnements expirés de la base de données courante et les transfèrent dans une base de données consacrée aux abonnements expirés, tandis que d'autres se contentent d'entrer l'indication « expiré » afin que ces clients ne reçoivent plus le magazine.)

Phase 2 : Données d'abonnement de base : prix, codes de promotion (bases de données simples)

Bon nombre d'éditeurs saisissent également l'information de base du plus récent abonnement du client lorsqu'ils renouvèlent l'abonnement, ils changent la date du dernier numéro de l'abonnement et peuvent aussi entrer le montant que le client a payé, ainsi qu'un code indiquant ce qui a incité le client à s'abonner (p. ex. un coupon d'abonnement joint au magazine, *Word On The Street* ou un avis de renouvellement). Certaines petites maisons d'édition n'entrent pas de prix et de montants payés dans leur base de données d'abonnements et utilisent plutôt un logiciel comptable distinct dans lequel ils entrent de nouveau toute l'information sur le client afin de pouvoir comptabiliser les recettes et les dépôts bancaires – bien que cette méthode soit encombrante, il n'en demeure par moins que les données de base sur l'abonnement sont quand même saisies par ordinateur.

En règle générale, les éditeurs à la phase 2 disposent de capacités de production de rapports restreintes et de promotions de renouvellement encombrantes ou très rudimentaires. Par exemple, les éditeurs de cette catégorie que nous avons interviewés n'utilisaient pas d'avis de renouvellement postés séparément – ils segmentaient plutôt leurs étiquettes d'envoi afin de pouvoir insérer un formulaire d'abonnement avec le dernier numéro envoyé au client. Lorsqu'ils veulent savoir combien de clients ont répondu à une campagne de promotion particulière, ils cliquent sur « Rechercher » dans leur système de bases de données et entrent le code de cette promotion, puis ils comptent combien de codes ont été retrouvés. Ils peuvent également compter les réponses séparément, sur papier. Certains éditeurs ne font aucun suivi des réponses aux promotions.

Certains éditeurs à la phase 2 utilisent des « lettres types » – afin de produire une facture pour un client qui paie à la facturation ou une lettre de bienvenue ou de remerciement pour un don. Bien que certains éditeurs utilisent ces lettres types pour produire des avis de renouvellement en masse, celles-ci sont principalement utilisées pour correspondre avec un client à la fois, afin de répondre à ses questions.

Phase 3 : Données d'abonnement approfondies (bases de données simples)

Lorsque la gestion des abonnements devient de plus en plus complexe, la structure des données et les procédures pour traiter celles-ci peuvent évoluer de plusieurs façons.

Il peut d'abord y avoir de plus en plus de champs de données – numéros d'identification des clients, numéros de télécopieur, adresses courriel et systèmes de codification assortie pour définir des groupes d'abonnés et les retrouver selon différentes circonstances (p. ex. dans le cas des abonnements-cadeaux, des adresses à l'étranger ou des exclusions à la liste de location). Certaines fonctions avancées de validation des adresses sont utilisées à cette étape du développement, telles que les listes déroulantes des codes de province à deux caractères pour les adresses au Canada.

Certaines bases de données comprennent également une combinaison de champs entrés à la main et de champs calculés automatiquement, et (ou) des champs avec des valeurs calculées par défaut qui peuvent être corrigées au besoin. Nous avons vu des bases de données simples qui tentaient

de reproduire certaines des capacités de tenue de dossiers des bases de données relationnelles – p. ex., cinq champs rattachés à chaque champ de l’abonnement afin de pouvoir conserver les données des cinq derniers abonnements du client (durée, prix, montant payé, numéro de chèque, premier et dernier numéro) – les champs ne font pas partie d’une structure d’abonnements distincts joints les uns aux autres au moyen de tables de bases de données, mais sur l’écran d’entrée de données, ils sont disposés de sorte que l’éditeur puisse traiter et examiner les données de façon cohérente – lorsque le sixième abonnement du client arrive, les données sont tapées par-dessus celles du premier abonnement.

Ces systèmes peuvent avoir des fonctions avancées pour la préparation des envois d’avis de renouvellement. Mais dans l’ensemble, ce sont des bases de données peu évoluées qui n’ont aucune fonction de détection des doubles ou de production de rapports pour les campagnes de promotion, les vérifications ou les envois d’avis de renouvellement. Même si on peut y entrer des données d’abonnements s’étalant sur plusieurs années, ces bases ne sont pas structurées de façon à permettre la production de rapports – si l’éditeur les utilise, il le fait dans le but d’examiner le dossier d’un seul client à la fois afin de résoudre des problèmes qui ont trait au service à la clientèle.

De plus, la plupart des données des éditeurs au sujet des abonnements précédents (concernant la source promotionnelle ou le montant payé par exemple) n’étaient pas fiables parce que l’éditeur précédent les avait introduites de façon sporadique; ce qui n’a fait qu’inciter le personnel actuel à penser que l’entrée uniforme de ces données ne constitue pas une priorité.

Phase 4 : Bases de données relationnelles avec abonnements multiples

Les éditeurs franchissent une étape importante lorsqu’ils passent d’une base de données simple (ou fichiers de publipostage) à une base de données relationnelle, habituellement en utilisant une version récente du logiciel de bases de données Filemaker Pro.

Les bases de données relationnelles permettent à l’éditeur de conserver les renseignements sur les abonnements précédents. Par exemple, avec une base de données simple, lorsque le client renouvelle son abonnement pour 2 ans, l’éditeur tape habituellement les nouvelles données par-dessus des données existantes – p. ex. pour changer la date du dernier numéro de l’abonnement de « nov. 03 » à « nov. 05 » et remplacer le montant pour l’abonnement précédent – tandis qu’avec une base de données relationnelle, l’utilisateur peut conserver les données des abonnements précédents du client. Les données sur les abonnements précédents sont indispensables pour l’analyse des tendances et pour déterminer certains facteurs clés comme les taux de renouvellement (et pour cela l’éditeur doit savoir combien de clients n’ont pas renouvelé leur abonnement, et combien l’ont fait). De cette façon, l’éditeur pourra offrir un service de meilleure qualité à ses clients.

Par contre, même après avoir fait la transition aux bases de données relationnelles, et que les structures de base sont en place en vue de permettre des analyses détaillées, les données ou les fonctions de production de rapports sont souvent inadéquates pour permettre à l’éditeur d’atteindre les objectifs escomptés. Habituellement, ces rapports ne sont disponibles qu’avec les logiciels de bases de données consacrés à la gestion des abonnements. La programmation requise est habituellement trop compliquée pour que les utilisateurs puissent atteindre la prochaine phase

de développement par eux-mêmes. Le cas échéant, ils pourront faire appel à un programmeur qui pourra faire le travail, mais la production de rapports de gestion des abonnements est plutôt complexe, et trop peu de programmeurs (et d'éditeurs de magazines à faible diffusion) savent comment effectuer les calculs nécessaires et organiser les données afin que les rapports puissent être interprétés convenablement – surtout en ce qui concerne l'analyse des envois d'avis de renouvellement, les factures, les abonnements-cadeaux ou la production de rapports sur les revenus différés et gagnés. Les variables possibles sont tout simplement trop nombreuses.

Le premier rapport que la plupart des éditeurs voudront produire consiste habituellement en une analyse concernant l'expiration des abonnements, en répartissant les abonnements courants en fonction de leurs dates d'expiration, afin d'être en mesure de prévoir combien d'avis de renouvellement devront être envoyés et d'estimer le tirage de leur prochain numéro. C'est souvent là que s'arrêtent les éditeurs dans le développement de leurs systèmes de production de rapports – toute amélioration plus poussée étant trop compliquée.

D'autres fonctions peuvent être introduites à cette étape, telles qu'une fonction quelconque de détection des entrées doubles, des champs distincts pour entrer le montant de la taxe incluse dans le paiement de l'abonnement, des champs ou des procédures créées expressément pour le traitement de la diffusion contrôlée et des macros pour la production d'avis de renouvellement simplifiés. Certains systèmes peuvent être pourvus de menus intégrés pour passer d'un écran à un autre, de boutons et de listes déroulantes pour exécuter des opérations simples ou des recherches, ainsi que de fonctions de validation de données qui affichent des messages d'erreur ou des avertissements. Bien que ces fonctions ajoutées puissent être utiles à l'occasion, il ne s'agit parfois que de simples vestiges d'une époque révolue de la programmation, qui ne répondent plus aux besoins actuels des éditeurs ou que ces derniers ne savent plus utiliser. En de tels cas, ces fonctions sont tout simplement laissées de côté.

Phase 5 : Logiciels consacrés à la gestion des abonnements (de base)

Deux des éditeurs que nous avons interviewés utilisaient MacSub de Brauch ou MA Circulation Manager de Mendon – des systèmes qui ont été créés de toutes pièces en fonction des exigences opérationnelles propres à la gestion des abonnements. Ils n'ont pas été créés en tant que bases de données de noms et d'adresses auxquelles on a ensuite ajouté de plus en plus de fonctions – ils ont été conçus par des professionnels de la conception de logiciels de diffusion, qui possédaient des connaissances approfondies sur la nature unique de la gestion des abonnements.

(MA Circulation Manager pourrait presque être considéré comme un logiciel de la phase 6, mais il présente certaines limites. Il faut cependant se rappeler que ces « phases » ont été établies en vue de créer des nuances entre les différents systèmes de gestion des abonnements. Un des systèmes maison que nous avons examinés avait beaucoup de choses en commun avec ces logiciels de gestion des abonnements, mais à certains autres niveaux, il correspondait plutôt à un système de phase 3.)

En règle générale, les systèmes de la phase 5 sont dotés d'une forme de détection des entrées doubles, d'une quantité raisonnable de rapports intégrés (promotions, finances, vérifications), de capacités de recherches avancées, de fonctions d'application de règles de vérification, de capacités adéquates de traitement des abonnements-cadeaux et de différents niveaux de validation de l'exactitude des adresses. Bien que dans la majorité des cas ces systèmes répondent

à toutes les exigences fondamentales de la gestion des abonnements, à toute fin pratique leurs utilisateurs ne sont pas aussi loin au-devant des éditeurs de la phase 2 qu'on pourrait le croire.

Les utilisateurs de logiciels de phase 5 que nous avons rencontrés le craignaient – ils ont dû compartimenter les volets du système avec lesquels ils n'étaient pas familiers, parce que le soutien technique était soit trop dispendieux, soit non disponible. Ils savent comment adapter le système pour qu'il réponde à leurs exigences les plus élémentaires, mais ils s'empresseront de faire des commentaires comme « Ah! Je crois qu'il peut faire ça, mais je n'ai pas essayé la commande; on m'a dit que ça pouvait avoir des effets indésirables. » Par exemple, le système peut être réglé pour traiter les abonnements payables à la facturation, mais l'utilisateur entrera l'abonnement payable à la facturation comme un abonnement que le client aurait déjà payé, puis il s'occupera de la facturation en utilisant un logiciel de traitement de texte distinct, il élaborera une autre procédure pour déterminer quelles factures n'ont pas été payées et retournera à la base de données d'abonnement quelques mois plus tard pour annuler l'abonnement si le client n'a toujours pas payé. Le logiciel peut être pourvu d'une fonction de production de rapports sur les renouvellements, mais ils ne l'ont jamais utilisée.

Ces systèmes semblent faire naître une certaine phobie chez les utilisateurs – soit parce qu'ils ont connu des problèmes avec la fiabilité d'un tel système dans le passé, soit en raison de l'ambiguïté des commandes des menus, soit parce que la documentation du logiciel est insuffisante et que la formation n'est pas offerte ou est trop dispendieuse. Si davantage d'éditeurs utilisaient ces systèmes, il serait plus facile de développer une mentalité collective au sein d'un groupe d'utilisateurs, permettant aux utilisateurs de se poser des questions l'un à l'autre. Au lieu de cela, les utilisateurs paient cher pour faire venir le concepteur du logiciel dans leurs bureaux lorsque quelque chose ne va pas, et utilisent des solutions de rechange compliquées pour régler tout autre problème moins pressant... ou bien ils se passent de ces fonctions.

Phase 6 : Logiciels consacrés à la gestion des abonnements (évolués)

Les logiciels de gestion des abonnements les plus évolués sont très complexes (ils doivent parer à toutes les éventualités), mais ils sont faciles à comprendre et favorisent l'élaboration de procédures de routine.

- L'utilisateur entre un nouvel abonnement. Si ce client se trouve déjà dans la base de données, le système affiche l'information existante et suggère différentes façons de procéder.
- Si l'utilisateur entre « Montréal, SK V1L 5XS », le système affichera un avertissement indiquant que quelque chose ne va pas.
- Si l'utilisateur a besoin d'aide, il appuie sur le bouton « AIDE ».
- Le logiciel facilite l'entrée rapide de plusieurs abonnements avec les mêmes durées, prix, codes promotionnels ou modes de paiement au cours des entrées par lots – l'utilisateur apprend donc à regrouper ses documents de façon à permettre l'entrée rapide des données et éviter le risque d'erreurs.
- Dans le cas des publications qui font l'objet d'une vérification, des avertissements apparaissent instantanément à l'écran, indiquant à l'utilisateur que les données qu'il vient d'entrer ne respectent pas les critères de vérification.
- Lorsque l'utilisateur a terminé l'entrée d'une série d'abonnements, le système lui indique combien de transactions ont été effectuées et quelle est la valeur totale, ce qui lui permettra

de déterminer immédiatement si une entrée a été omise ou si un abonnement a été entré au prix de 19 399 \$ au lieu de 19,99 \$ par exemple.

- Lorsque l'utilisateur veut envoyer des avis de renouvellement, il sélectionne l'option appropriée, et le système détermine à combien d'envois il faudra procéder et à qui les avis devront être envoyés, en fonction d'un calendrier prédéterminé. Cependant, il devra peut-être exporter les données vers un logiciel de traitement de texte qui permet le publipostage afin de produire les lettres. Il devra peut-être également apposer les étiquettes sur des avis de renouvellement préimprimés, mais l'information sur les envois est conservée dans la base de données des abonnements, et l'utilisateur pourra donc savoir quels avis de renouvellement ont été destinés à qui, qui n'a pas encore répondu et quand ceux-ci devraient recevoir le prochain avis.
- Lorsque l'utilisateur produit les étiquettes pour l'envoi de chaque numéro, le système met fin automatiquement à l'abonnement de ceux qui auront reçu leur dernier numéro. L'utilisateur n'aura donc pas à entreprendre des recherches plus tard afin de supprimer les abonnements expirés.

Bien que la phase 6 corresponde au niveau le plus élevé dans notre description de l'évolution des logiciels, à notre avis, tout système inférieur à la phase 6 serait inadéquat. Autrement dit, nous estimons que les petites maisons d'édition ne devraient pas se contenter d'un système inférieur aux systèmes de la phase 6. Ce qui ne veut pas dire qu'un éditeur qui décide de passer de la phase 1 à la phase 3, 4 ou 5 ne se trouverait pas dans une situation plus avantageuse à plusieurs points de vue, mais seulement que les logiciels à la phase 6 satisfont à certains critères que nous considérons essentiels, tels que la facilité d'utilisation, l'exactitude des adresses, la détection des entrées doubles et l'analyse des envois d'avis de renouvellement.

Actuellement, il y a très peu de logiciels à la phase 6, et la plupart de ceux-ci sont trop dispendieux pour la majorité des petites maisons d'édition ou coûteraient plus cher que ce qu'elles seraient prêtes à retrancher de leurs autres activités essentielles d'édition. En règle générale, non seulement les logiciels de phase 6 répondent à toutes les exigences fondamentales, mais ils font bien plus encore, et c'est pourquoi ils coûtent si cher.

Toutefois, le logiciel presque abordable QuickFill fait exception à la règle (du moins en ce qui concerne le prix de la licence pour les magazines de moins de 3 000 abonnés), et la très peu dispendieuse base de données Template du CLMP pour la gestion des abonnements offre presque toutes les capacités d'un logiciel de phase 6. Les logiciels utilisés par Cornerstone et Indas équivalraient à des systèmes de phase 6, bien que ces logiciels offrent également des capacités dont seules les grandes maisons d'édition ont besoin.

Partie 6 : Exigences de base de la gestion des abonnements pour les petites maisons d'édition canadiennes

Un des objectifs de notre étude a consisté à établir un ensemble d'exigences de base auxquelles tous les éditeurs devraient aspirer, et qui pourraient être utilisées comme point de référence.

La description qu'a donné l'IPA des exigences fondamentales de la gestion des abonnements est un bon point de départ :

Vos abonnés ont besoin :

- 1) de recevoir leur abonnement sans faute;
- 2) que leurs paiements, changements d'adresse, abonnements-cadeaux et renouvellements soient enregistrés correctement et rapidement;
- 3) qu'on s'occupe de leurs plaintes ou de leurs questions sur-le-champ.

Vous avez besoin (à tout le moins) :

- 1) de connaître le taux de réponse pour chacune de vos séries d'envois d'avis de renouvellement et de factures;
- 2) de connaître les résultats de toutes vos activités promotionnelles, y compris vos campagnes de publipostage auprès de nouveaux abonnés;
- 3) de prévoir les recettes que vous rapporteront les renouvellements et les nouveaux abonnements;
- 4) de calculer le montant de revenu différé que vous devez à vos abonnés;
- 5) d'estimer avec précision la quantité d'avis de renouvellement et de paiement que vous devrez faire réimprimer pour l'année qui s'en vient.

Si ces deux séries de besoins ne sont pas satisfaites, il serait temps de penser à vous procurer un nouveau système.⁵ [Traduction libre]

Dans son rapport de 1998 à l'intention du Conseil des arts de l'Ontario, Impresa Communications a inclus un tableau montrant les différentes exigences pour un service « base », « intermédiaire » et « complet »⁶. Nous avons considéré cette proposition, mais nous l'avons modifiée considérablement afin d'y ajouter de plus amples détails en nous fondant sur notre étude, notre propre expérience et certains développements qui ont marqué l'industrie au cours des six années depuis la rédaction du rapport d'Impresa.

Les plus importants changements qui se sont produits dans l'industrie et dont nous avons tenu compte comprennent :

- L'importance croissante de la conformité aux différents types de vérifications (diffusion, finances) en tant que condition préalable à l'obtention de financement par l'entremise du Programme d'aide aux publications et du Fonds du Canada pour les magazines du ministère du Patrimoine canadien.
- Les exigences de Postes Canada en matière d'exactitude des adresses et (pour toutes les petites maisons d'édition) un besoin général d'améliorer l'exactitude des adresses pour la préparation des envois et en tant que condition préalable à la détection des entrées doubles et à un plus grand nombre des envois qui atteignent leur destination.

⁵ Independent Press Association, *Feeling Fulfilled*, page 6

⁶ Impresa, *Fulfillment Services*, page 20

- Les attentes croissantes que fondent les clients dans l'utilisation d'Internet et du courriel en vue de faciliter les opérations rattachées au service à la clientèle et à la promotion.
- La conformité à la nouvelle *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) de la législation sur la protection de la vie privée.

Pour chacun des aspects fonctionnels décrits ci-dessous, nous avons dressé une liste des fonctions de base d'un système de gestion des abonnements qui répondrait à la majorité des besoins d'une petite maison d'édition, quelques fois accompagnée d'une liste des fonctions complémentaires qui pourraient être utiles, sans être superflues.

Même s'il s'agit d'une norme de base, une certaine souplesse est à prévoir. Si un certain système fournit 85 % de ces fonctions de base mais coûte la moitié du prix d'un système qui satisferait toutes les exigences, ces économies devraient être prises en considération. De même, cette norme de base vise simplement à définir un ensemble de fonctions qui satisferaient la majorité des besoins des petites maisons d'édition dans la plupart des cas – par conséquent, certains éditeurs pourraient avoir des exigences en matière de gestion des abonnements qui n'auront pas été abordées dans le présent document, et d'autres éditeurs pourraient ne pas nécessiter toutes les capacités décrites ci-dessous. Autrement dit, il revient à chaque éditeur d'évaluer ses propres besoins particuliers. (Par contre, les éditeurs ont vraiment besoin d'outils adéquats en vue d'analyser l'efficacité de leurs promotions auprès d'abonnés éventuels et de leurs envois d'avis de renouvellement, qu'ils en reconnaissent l'importance ou non.)

Les exigences de tout système pouvant être utilisé sur place par les petites maisons d'édition ont une étendue plus considérable que les celles d'un fournisseur de services en gestion des abonnements; nous avons donc dressé une liste de tous les éléments qui s'appliquent dans les deux contextes. (La plupart des exigences internes ci-dessous sont pertinentes en vue d'assurer la convivialité pour le personnel de petits magazines qui présentent un niveau de compétences limité, un taux de roulement élevé et qui ont des priorités autres que la gestion des abonnements. Nous présumons que les employés des fournisseurs de services en gestion des abonnements reçoivent une formation adéquate, et le fait qu'ils utilisent une interface utilisateur intuitive ou trop complexe ne nous concerne pas vraiment, pourvu que leurs plus importants rapports soient fiables et faciles à interpréter autant par des débutants que par des utilisateurs de niveau intermédiaire.)

Intégrité de l'ensemble des données et fonction des logiciels (exigences de base)

- Numéros de clients avec chiffres de contrôle, capacité d'entrer des renouvellements et des paiements en fonction du numéro de client
- Structure relationnelle : chaque fiche client peut présenter plusieurs abonnements (l'abonnement en cours et les abonnements précédents, avec des champs structurés pour la date de l'abonnement, le code de promotion, la durée, le prix, le montant payé et le montant dû)
- Capacité de changer la fréquence ou la date de publication (malheureusement, les petites maisons d'édition affichent parfois un retard dans leur calendrier de publication, et la structure trop rigide du cycle de publication de certains systèmes de gestion des abonnements peut poser un problème)
- Fonction de sauvegarde et de restauration de la base de données, avec aide-mémoire
- Fonction de recherche des fiches-clients : toute combinaison de nom, ville ou code postal

- Haut niveau de convivialité : manuel ou documentation très détaillée et assistance en ligne, menus et commandes intuitives, rapports faciles à comprendre et à produire, envois faciles à préparer, souplesse des options d'exécution ou des réglages des tables de politiques, selon le besoin (afin d'assurer l'uniformité malgré le roulement du personnel)
- Accès en ligne à un groupe d'utilisateurs (babillard électronique, *Listserv* ou autre mécanisme) pour permettre aux éditeurs de poser des questions et de suggérer des solutions à d'autres éditeurs plutôt que d'avoir recours au soutien technique, et pour qu'ils en arrivent à un consensus sur les améliorations qui devront être apportées aux logiciels
- Conformité facile à mettre en application, avec exigences en matière de protection des renseignements personnels (adresse, numéros de téléphone et de télécopieur et adresse électronique) : capacité d'identifier les préférences des utilisateurs en ce qui concerne la protection des renseignements personnels (y compris la distinction entre l'utilisation par l'éditeur au cours d'activités de financement et la divulgation de listes à des organismes extérieurs) et possibilité d'exclure des clients de différentes listes d'envoi ou de promotion en conséquence

Améliorations possibles dans ce domaine

- Stockage de l'historique des opérations (p. ex. adresse changée par (nom) le (date)) avec codes de raison pour certaines opérations (p. ex. annulations)
- Accès en ligne à la base de données par les clients (serveur protégé) afin qu'ils puissent vérifier l'état de leur abonnement ou le renouveler, faire un changement d'adresse, etc.
- Fonction intégrée d'aide à la gestion des abonnements – aide-mémoire sensible au contexte ou suggestions pour maximiser l'efficacité, systèmes de codage pour le matériel promotionnel commun, programmation des tâches de gestion des abonnements, etc.
- Intégration de listes de non abonnés, incluant clients potentiels, participants à un événement, personnes ayant répondu à une campagne de financement, participants à un concours, anciens bénévoles et collaborateurs au contenu rédactionnel

Exactitude des adresses (exigences de base)

- Validation du code de province (NL, NS, PE, NB, QC, etc.)
- Validation du format du code postal (ANA NAN)
- Code postal : contrevalidation de la province (si R, doit être MB)
- Indicateur de distribution pour faire le suivi des envois qui ont été retournés avec la mention « non distribuable »; envois non distribuables exclus par défaut des étiquettes pour l'envoi des magazines, les avis de renouvellement, les factures, les listes
- Distinction claire entre les indicateurs de préférence en matière de protection des renseignements personnels et les indicateurs de distribution pour appels téléphoniques, télécopies, courriels (les utilisateurs ne devraient pas confondre les deux)
- Traitement uniforme et approprié des codes ZIP des É.-U. et des adresses de l'étranger
- Champs distincts pour le titre/le service, le nom de l'entreprise/de l'organisation, en plus des champs pour les noms (les utilisateurs ne devraient pas mettre le nom de l'entreprise dans le champ du nom, une norme d'uniformité devrait être établie pour indiquer exactement où vont les renseignements)

Améliorations possibles dans ce domaine

- Ville : contrevalidation du code postal (si Montréal, doit être H)
- Adresse postale, ville, province : contrevalidation du code postal (p. ex. validation interactive selon les exigences d'exactitude d'adresse de Postes Canada)
- Recherche de l'emplacement de l'adresse selon le code postal (p. ex. à l'entrée du code postal M6J 2J7, le système indique à l'utilisateur que l'adresse se trouve entre 1 et 49, avenue Euclid, l'utilisateur n'entre que le numéro civique)
- Validation de l'adresse électronique (recherche @ et indique si des noms de domaine communs contiennent une erreur)
- Validation du numéro de téléphone et de l'indicatif régional (nombre de chiffres, etc.)
- Fonction pour trouver et exporter les coordonnées des abonnés pour lesquels des envois ont été retournés avec la mention « non distribuable » afin de faire un suivi par courriel, téléphone ou télécopieur

Détection et prévention des entrées en double (exigences de base)

- Détection avec avertissements de prénoms, de noms d'entreprise ou de codes postaux identiques, déclenchés à l'entrée de nouvelles données et de changements d'adresse, options pour supprimer des opérations ou combiner des fiches-clients
- Capacité de combiner les adresses de fichiers-clients en double après coup (à la suite d'une plainte du client)

Améliorations possibles dans ce domaine

- Détection algorithmique et adaptée des entrées doubles, en fonction des exigences de l'éditeur (p. ex. champ du poste pour les éditeurs de revues professionnelles)
- Combinaison d'abonnements entrés en double afin d'éviter le chevauchement du service sans avoir à supprimer ou transférer les données manuellement

Politiques de validation des données gérées par des tables (exigences de base)

- Recherche de données sur les promotions (campagnes, codes)
- Politiques concernant le premier numéro (envois supplémentaires)
- Politiques de préférence en matière de protection des renseignements personnels
- Politiques pour les services de paiement à la facturation
- Politiques pour les arriérés

Améliorations possibles dans ce domaine

- Politiques de conformité à la vérification de la diffusion
- Moyen de faire le suivi des réponses (courrier, téléphone, télécopieur, courriel, site Web)
- Avertissements concernant la durée ou le prix relativement au pays, la taxe applicable selon la région, le paiement à la facturation ou les abonnements prépayés
- Validation des abonnements par agence (remises, prix)

Capacités de traitement des abonnements et des paiements (exigences de base)

- Paiements par chèque ou en espèces (enregistrement du numéro de chèque, montant payé)
- Paiements à la facturation (système de facturation, capacité d'enregistrer un paiement à une date ultérieure)
- Paiements par carte de crédit (validation du chiffre de contrôle et de la date d'expiration de la carte de crédit)
- Abonnements par l'entremise d'agences
- Traitement des abonnements gratuits
- Traitement des abonnements à exemplaire unique pour essais gratuits ou pour les collaborateurs
- Abonnements-cadeaux (fiches jointes distinctes pour donateur et bénéficiaire)
- Champs distincts pour les taxes, avec validation et avertissement relativement à la taxe applicable selon la région
- Capacité d'entrées de transactions par lots; solde au niveau des lots; stockage des documents par identificateur de lot
- Capacité d'entrées de transactions par lots distincts (p. ex. en réponses à des appels de clients alors qu'un lot normal est ouvert)
- Lot : mécanisme de rapprochement des dépôts bancaires; production de rapports de type journal pour système comptable distinct
- Valeurs par défaut pour l'entrée rapide de transactions similaires
- Étampe de transaction pour les transactions concernant les abonnements et les paiements : nom/ID d'utilisateur, date, heure, numéro de lot
- Traitement adéquat des abonnements à exemplaires multiples

Améliorations possibles dans ce domaine

- Traitement des devises étrangères
- Fonctions pour les abonnements par l'entremise d'agences étrangères
- Transactions distinctes pour les anciens numéros ou les produits complémentaires
- Champs et traitements de transactions distincts pour les dons
- Champs distincts pour les coûts d'expédition (p. ex. affranchissement pour l'étranger)
- Traitement des abonnements à diffusion sur demande

Publipostage et analyse des renouvellements (exigences de base)

- Nombre variable de séries d'envois (au moins 4 à 6) selon certains critères
- Création de différentes lettres d'avis de renouvellement et d'offres pour différentes séries d'envois, avec lettres types et avis types de renouvellement afin que l'utilisateur puisse amorcer le processus rapidement
- Collecte des données sur les envois d'avis de renouvellement en fonction de la source et des taux bruts et nets de réponse pour chaque série d'envois
- Rapports sommaires sur les renouvellements selon la source ou la date de fin d'abonnement (ou une période de fin d'abonnement)
- Rapports sommaires sur les renouvellements selon la série d'envois d'avis de renouvellement ou la fin d'abonnement (ou une période de fin d'abonnement)
- Procédure d'avis de renouvellement d'abonnements-cadeaux (donateur-bénéficiaire) et structures de production des rapports correspondants

Améliorations possibles dans ce domaine

- Analyse de sélection de durée selon la série d'envois d'avis de renouvellement
- Création de différentes lettres, offres et mécanismes de communication d'avis (courrier, avec publication, téléphone, fax ou courriel) selon différentes séries d'envois (respect des préférences de protection des renseignements personnels)
- Collecte des données sur les séries d'envois d'avis de renouvellement selon la source (ou la méthode de communication : par la poste, avec publication, téléphone, fax, courriel), y compris taux bruts et nets de réponse selon la série d'envois (ainsi que la méthode de réponse : par la poste, avec publication, téléphone, fax, courriel)
- Collecte de données sur les renouvellements provenant de nouvelles sources (telles que les coupons d'abonnement, le publipostage)
- Exemples d'approches possibles de copie et d'offre pour ceux qui veulent développer ou parfaire leurs séries d'avis de renouvellement

Préparation et analyse des factures (exigences de base)

- Nombre variable de séries d'envois (au moins 4) selon les critères
- Création de différentes lettres de facturation pour différentes séries d'envois, avec factures et lettres types afin que l'utilisateur puisse amorcer le processus rapidement
- Rapports sommaires de paiement de facture selon la série d'envois et la date de facturation (ou une période de facturation)
- Production de facture pour le donateur et structures de production des rapports correspondants

Améliorations possibles dans ce domaine

- Création de différentes lettres, offres et mécanismes de communication d'avis de paiement (courrier, avec publication, fax, courriel, recouvrement) selon la série d'envois (respect des préférences de protection des renseignements personnels)
- Collecte des données sur les différents modes de paiement de facture (comptant, carte de crédit) en fonction des séries d'envois
- Rapports sommaires sur les paiements de factures selon la source et la date de facturation (ou une période de facturation)

Entrée des données des nouveaux abonnements et production de rapports (exigences de base)

- Entrée de codes promotionnels pour tous les nouveaux abonnements
- Analyse des promotions organisées en fonction de la voie de vente et du code de promotion : taux bruts et nets de réponse, recettes brutes et nettes, durée de l'abonnement
- Sommaires mensuels des abonnements et des recettes selon la source, la durée, le prix

Améliorations possibles dans ce domaine

- Validation ou avertissements interactifs pour durées + prix offerts selon le code de promotion
- Analyse des promotions (organisées en fonction de la voie de vente et du code promotionnel) y compris les coûts de la promotion pour l'analyse du coût d'acquisition

Envoi de la publication (exigences de base)

- Production des étiquettes pour l'envoi de chaque numéro de la publication ou des formats électroniques standard pour les entreprises de routage
- Intégration du tri préliminaire selon le PNIA pour la Poste-publications, ou utilisation d'entreprises de routage qui peuvent offrir ce service
- Collecte des données sur les exemplaires distribués par abonnement (payé, gratuit, à diffusion contrôlée) à titre de référence pour la préparation des demandes de subvention et des formulaires de Statistique Canada, le PAP, le FCM, le Conseil des arts du Canada, etc.
- Capacité de sélectionner les noms des nouveaux clients et des clients réadmis comme abonnés dans la base de données d'abonnement pour les envois supplémentaires

Améliorations possibles dans ce domaine

- Une liste des abonnés justifiés (et de tous les renseignements qui les concernent) qui reçoivent le numéro vérifié de la publication et capacités de nième sélection
- Intégration du tri préliminaire selon le PNIA pour la Poste-publications ou utilisation de services de routage

Rapports de production et rapports financiers (exigences de base)

- Rapports de dépôts bancaires pour le rapprochement (par mois ou par numéro)
- Rapports sommaires sur les abonnements et la caisse de recettes pour le rapprochement aux systèmes comptables, et pour la préparation des demandes de subvention et des relevés pour la vérification
- Sommaire des revenus différés
- Sommaire des revenus gagnés
- Comptes débiteurs

Fonctions auxiliaires (exigences de base)

- Codage démographique de base (quelques champs adaptés avec rapports correspondants)
- Capacité de base de préparation de listes de location ou d'échange (p. ex. capacité de sélectionner des portions de la liste d'abonnés et de les exporter dans des formats de fichier d'usage courant, tels que dBase, ASCII délimité, Excel, etc.)
- Production de lettres dans le cadre du service à la clientèle
- Opérations de base assorties, telles que changements d'adresse, extension pour numéros non reçus, annulations, suspension de service pour retours postaux avec indication « non distribuable », réadmissions
- Traitement des remboursements et détails sur les opérations
- Envoi d'accusés de réception pour les nouveaux abonnements payés

Améliorations possibles dans ce domaine

- Codage démographique avancé (p. ex. CTI/SCIAN) et rapports pour les relevés de vérification de diffusion des revues professionnelles

- Capacités améliorées liées aux listes de location (p. ex. indicateurs d'utilisation des noms au niveau du client pour permettre d'exclure les noms déjà envoyés des prochaines listes, etc.)
- Collecte des données sur le service à la clientèle en fonction des plaintes et des catégories d'opération

Partie 7 : Systèmes de gestion des abonnements dignes de mention

Modèle de base de données du CLMP

Le Council of Literary Magazines and Presses des États-Unis (CLMP) a créé et commercialisé un modèle de base de données de gestion des abonnements conçu spécialement pour les petites maisons d'édition, tel qu'il est décrit dans le rapport de *Joindre les lecteurs*. Nous n'avons pas eu l'occasion d'en faire l'essai, mais la liste des fonctions de ce système est impressionnante, surtout en raison de son prix de 100 \$US ou moins.

Le modèle a été conçu à partir de l'application Filemaker Pro (Mac ou PC), et de toute évidence, il satisfait à toutes les exigences fondamentales d'une base de données de gestion des abonnements, y compris plusieurs types d'envois d'avis de renouvellement, chacun avec plusieurs séries d'envois et des lettres qui peuvent être personnalisées, la détection des entrées doubles, le paiement à la facturation et la préparation des factures, les relations donateur-bénéficiaire pour les abonnements-cadeaux, la gestion des abonnements précédents, la collecte de données en fonction de la source et la production des rapports correspondants, les rapports sur les dépôts et une analyse des envois d'avis de renouvellement. Il permet même la validation des numéros de carte de crédit et la génération de dépôts de cartes de crédit électroniquement.

Nous ne savons pas dans quelle mesure il conviendrait au marché canadien, surtout en ce qui concerne l'exactitude des adresses et l'application des taxes appropriées. Quoiqu'il en soit, nous croyons que ce système mérite d'être considéré davantage.

MIGA de la SODEP

En septembre 2003, la Société de développement des périodiques culturels québécois a mis la dernière main au développement de son système MIGA (méthode intelligente pour la gestion de vos abonnements), et a commencé à l'utiliser avec quatre de ses membres (dont les niveaux de diffusion se situent entre 300 et 10 000 abonnés), en remplacement de son ancien système qui opérait sur UNIX. À la suite de notre discussion avec la directrice générale de la SODEP, Mme Francine Bergeron, et après avoir examiné les documents qu'elle a bien voulu nous faire parvenir, nous croyons qu'il y aurait lieu de procéder à un examen plus approfondi de ce système.

Conçu à partir d'une interface de recherche Web, MIGA transcende la question des plates-formes Mac et PC lorsqu'il est exécuté tel un service en ligne accessible sur Internet, et peut également être utilisé de façon autonome sur PC. Nous ne sommes pas suffisamment familiers avec le système pour en décrire les capacités, mais nous croyons comprendre que ses plus grandes qualités résident dans le tri postal préliminaire et ses grandes capacités de recherche, bien qu'il semble que MIGA ne dispose pas encore d'une très grande capacité de production de rapports sur la diffusion. Nous estimons qu'il y a une raison derrière la décision des concepteurs de se pencher d'abord sur les exigences en matière de distribution postale, mais nous n'avons pas considéré le tri postal préliminaire comme une exigence fondamentale des systèmes de gestion des abonnements, puisque la plupart des éditeurs de petits magazines ont

recours à des services de routage pour assurer la distribution de leurs numéros, et qu'il s'agit d'une tâche qui peut être aisément confiée en sous-traitance. (La SODEP offre peut-être également des services de routage à ses membres?)

Nous croyons comprendre qu'il s'agit d'un système assez dispendieux, qui ne conviendrait peut-être pas aux éditeurs dont la diffusion est de moins de 2 000 exemplaires.

QuickFill

Le chef de file en matière de gestion interne des abonnements, QuickFill, issu des États-Unis, est un système de premier plan pour toutes les petites maisons d'édition, bien qu'il soit probablement trop complexe pour qu'un débutant puisse l'utiliser à pied levé. Les employés et bénévoles d'un magazine ne comptant que 250 abonnés et qui ont stocké leurs données dans un logiciel de traitement de texte seraient probablement intimidés par QuickFill, malgré son système de menus relativement intuitifs.

QuickFill répond à toutes les exigences de base du Canada (taxes, codes postaux), et est un système très perfectionné et bien conçu (sur PC seulement). Ses fonctions de détection des entrées doubles sont très sophistiquées, les avertissements appropriés concernant la validation de données apparaissent au moment opportun, et la plupart des rapports de sa liste impressionnante sont faciles à comprendre.

Toutefois, afin d'utiliser QuickFill de façon efficace, il est préférable d'avoir une certaine expérience des principes de base de la gestion des abonnements ou d'avoir accès à de la formation et de la documentation. L'assistance en ligne et les manuels d'instruction sont trop volumineux pour qu'un utilisateur occasionnel puisse en lire le contenu au complet. Par conséquent, ce système peut créer trop de confusion pour les petites maisons d'édition qui ont un taux de roulement de personnel très élevé ou qui ont recours à un grand nombre de bénévoles. De plus, l'interface et les manuels d'instruction ne sont pas disponibles en français; ce qui poserait un problème pour les francophones unilingues.

QuickFill est un logiciel très dispendieux (les versions les plus complètes se détaillent à environ 9 000 \$US). Il y a cependant une version démonstrateur gratuite pour les magazines de moins de 200 abonnés, et une version de démarrage relativement bon marché qui se vend 1 550 \$US pour les magazines de moins de 3 000 abonnés.

Autres logiciels pour la gestion interne des abonnements

Il y a plusieurs autres logiciels de gestion des abonnements sur le marché qui mériteraient de faire l'objet d'une évaluation en vue d'établir s'ils peuvent répondre aux besoins des petites maisons d'édition canadiennes, peut-être au moyen d'une adaptation au marché canadien ou d'autres modifications semblables. Bien que nous n'ayons pas eu l'occasion de mettre à l'essai ces systèmes, nous savons qu'ils sont utilisés par les éditeurs américains et nous estimons qu'ils méritent d'être considérés. Ces logiciels comprennent Lynx Media First Edition, MicroScribe de Publishers' Software Systems Inc., Satisfaction Software et InHouse Subscription Manager de Sapphire Systems.

Fournisseurs de services en gestion des abonnements au Canada

Indas Limited, Cornerstone Publishing Services et The Oyster Group sont les principaux fournisseurs de services en gestion des abonnements en exploitation au Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces entreprises, consultez le rapport *A Short Guide to Magazine Subscription Fulfillment in Canada*, rédigé par Abacus en octobre 2003 pour le compte de Patrimoine canadien.

Partie 8 : Recommandations

Il est nettement nécessaire d'améliorer les capacités de gestion des abonnements des plus petites maisons d'édition au Canada. Un appui financier dans ce domaine pourrait jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre des changements qui s'imposent.

Il y a probablement quelques centaines de petites maisons d'édition au Canada qui accueilleraient volontiers toute solution abordable à leurs problèmes actuels. Et il y en a probablement des centaines d'autres qui ne sont pas conscientes de ce qui leur manque, mais qui envisageraient certainement d'utiliser un meilleur système, si toutefois un tel système leur était proposé, et s'il était offert à un prix abordable. Tout compte fait, l'accès amélioré à des techniques adéquates de gestion des abonnements (combiné à des initiatives en matière de formation et de marketing) pourrait bénéficier à plus de la moitié des magazines canadiens.

Mais il faudra probablement plusieurs solutions différentes en vue de satisfaire à toutes les exigences des petites maisons d'édition.

À notre avis, certains éditeurs considèrent la gestion des abonnements comme une distraction qui fait obstacle à leurs activités principales – tandis que d'autres considèrent qu'elle fait partie intégrante de leurs opérations. C'est pourquoi nous encourageons l'approfondissement des recherches et des études de marché en ce qui concerne deux solutions qui ne sont pas mutuellement exclusives, et qui pourraient même être combinées dans certains cas :

- la création d'un logiciel maison économique et convivial de gestion des abonnements;
- une entente avec les fournisseurs de services en gestion des abonnements concernant des services abordables pour les petites maisons d'édition.

Il est fort probable qu'un plus grand nombre de maisons d'édition s'intéresseront à la solution du logiciel maison qu'à l'entente avec les fournisseurs de services en gestion des abonnements. Quoi qu'il en soit, il reviendra aux éditeurs de décider quelle option sera la meilleure pour eux, en se basant en partie sur leur niveau de diffusion, mais aussi sur divers autres facteurs, tels que leur niveau de confort devant l'idée de perdre leurs contacts quotidiens avec les clients du magazine, leurs exigences opérationnelles internes, les différentes situations de l'éditeur en matière de dotation (tel que les programmes de financement pour les stagiaires), et ainsi de suite.

Si les deux solutions proposées venaient à se concrétiser, nous croyons que suffisamment de petites maisons d'édition canadiennes choisiraient chaque option et que, par conséquent, ces deux initiatives seraient avantageuses et viables pour toutes les parties concernées, et ce, de façon durable.

Dans les deux cas, l'objectif devrait être d'éviter la concurrence avec toute solution existante du secteur privé, mais plutôt d'ouvrir des nouvelles portes. De nouvelles initiatives du secteur public devraient être entreprises strictement pour les segments du marché pour lesquels le secteur privé a estimé qu'il ne serait pas rentable d'investir, ou afin de favoriser le développement et le marketing dans le secteur privé en contribuant à rendre ces marchés rentables et satisfaisants.

Nous espérons que les exigences de base énoncées dans le présent rapport aideront Patrimoine canadien et les éditeurs de magazines à dégager les avantages que peuvent offrir les différentes options, y compris celles qui seront décrites ci-après. Nous n'avons aucunement l'intention d'exprimer une option visant à dicter quelle devrait être le plan d'action du ministère à l'heure actuelle. Les recommandations suivantes ont pour but de donner un aperçu des différentes possibilités qui, selon nous, méritent d'être approfondies, ainsi que de fournir une toile de fond pertinente.

Évaluation des capacités des logiciels maison de gestion des abonnements existants

Le prix élevé des logiciels de gestion des abonnements hauts de gamme représente un obstacle pour les petites maisons d'édition, et nul ne pourrait nier que la nécessité de trouver une solution plus abordable se fait de plus en plus sentir. Certaines petites maisons d'édition se servent de la même base de données pour exécuter plusieurs tâches différentes, y compris la gestion des abonnements, et pour elles, une solution interne sera probablement préférable. Elles devront poursuivre ou améliorer l'intégration de fonctions qui leur permettront de distinguer entre les abonnés et les clients éventuels, les collaborateurs, les participants à des événements, les bailleurs de fonds éventuels et les donateurs présents et passés.

Le modèle de base de données (Template) du CLMP, qui est offert aux non-membres à 100 \$US, par exemple, se situe à peu près au bon prix en ce qui concerne la capacité de payer des plus petites maisons d'édition canadiennes dont la diffusion s'évalue dans les centaines (en supposant qu'ils disposent déjà d'un ordinateur et du logiciel de bases de données FileMaker Pro que le modèle requiert). L'applicabilité du modèle du CLMP sur le marché canadien n'a pas été évaluée. Cette étape constituerait un bon point de départ, et il serait également utile de procéder à une évaluation de sa convivialité et de sa capacité de traiter les clients non abonnés, dont il est fait mention dans le paragraphe précédent.

Les maisons d'édition qui publient un magazine dont la diffusion est sensiblement plus élevée auraient peut-être les moyens de se permettre un logiciel dont le prix s'élèverait entre 1 000 \$ et 3 000 \$, si celui-ci peut traiter des bases de données d'abonnements contenant quelques milliers de fiches de données. Par contre si la diffusion de leur magazine est encore plus élevée, ils devraient considérer l'achat d'un logiciel plus évolué tel que QuickFill ou une entente avec un fournisseur de services en gestion des abonnements.

Le système MIGA de la SODEP devrait également faire l'objet d'un examen plus approfondi visant à déterminer si ses capacités sont comparables aux exigences de base établies dans la présente évaluation des besoins, et s'il se prêterait à une utilisation interne.

D'autres possibilités de logiciels maison méritent d'être considérées, par exemple une sorte d'entente pour l'installation d'un système à utilisateurs multiples avec CWC Software, le fabricant de QuickFill, afin que les petites maisons d'édition puissent se procurer le logiciel à meilleur marché. Bien que les licences de ce logiciel soient habituellement délivrées pour un seul site à la fois, un achat en grande quantité pourrait être négocié à rabais, pour le compte de plusieurs éditeurs canadiens.

Financement pour la création de nouveaux logiciels semblables à celui du CLMP ou pour la modification de logiciels existants

Si le système existant du CLMP ne répond pas aux besoins des éditeurs canadiens, il faudrait considérer soit de financer le développement d'un logiciel de base de gestion des abonnements à bas prix pour utilisation interne, soit de discuter d'une entente d'octroi de licences avec le CLMP qui comprendrait la possibilité de modifier le modèle du CLMP afin qu'il réponde aux besoins des maisons d'édition canadiennes.

De même, s'il est déterminé que le système MIGA de la SODEP satisfait à la plupart des exigences de base, il faudrait entreprendre des discussions avec la SODEP concernant la possibilité d'apporter des améliorations au logiciel, peut-être même d'inclure une version en anglais afin d'en élargir le marché.

Une solution moins ambitieuse mériterait d'être considérée seulement si les possibilités proposées ci-dessus sont sans issue : adopter la même approche que le CLMP et envisager d'appuyer la création d'un nouveau système de gestion des abonnements, afin de doter les plus petites maisons d'édition canadiennes des capacités de base de gestion des abonnements à un coût minimum.

Service « sans superflu » à coûts abordables des fournisseurs de services en gestion des abonnements pour les petits magazines canadiens

Des recherches devraient être menées quant à la possibilité d'un service « sans superflu » des fournisseurs de services en gestion des abonnements pour les petits magazines. Ce service « sans superflu » viserait les éditeurs pour qui la gestion des abonnements représente un obstacle ennuyeux à leurs opérations. L'objectif serait de fournir aux petites maisons d'édition l'accès aux services d'un fournisseur qui dispose déjà des capacités nécessaires pour traiter les abonnements « à la chaîne », tout en leur permettant d'améliorer leurs capacités de marketing et d'analyse.

Une telle solution permettrait également la normalisation du papier à lettres et de la programmation pour les opérations courantes d'envoi postal, telles que la production des avis de renouvellement, des factures, des lettres pour les campagnes de financement et ainsi de suite, y compris l'impression au laser des logos et des autres éléments propres à chaque magazine. En coordonnant bien leurs opérations, les éditeurs pourraient même combiner leurs envois d'avis de renouvellement afin de réaliser des économies en ayant recours à des classes de courrier auxquelles ils n'ont pas accès en ce moment en raison de la faible diffusion de leur magazine. Les économies que réaliserait chaque éditeur pourraient être substantielles.

Deux fournisseurs de services en gestion des abonnements des abonnements (Indas et Cornerstone) ont déjà fait savoir, à nous ainsi qu'à l'Association des éditeurs de magazines canadiens, qu'ils seraient intéressés par un tel service « sans superflu » à des coûts abordables pour les petites maisons d'édition, et la SODEP et The Oyster Group pourraient également être disposés à envisager une telle proposition.

Dans son rapport de 1998 au Conseil des arts de l'Ontario, Impresa Communications a mis de l'avant une vision des exigences et des avantages possibles d'un tel programme⁷ :

- un mécanisme assurant le paiement rapide des factures des fournisseurs de services en gestion des abonnements afin que les fournisseurs puissent offrir leurs services sans craindre les défauts de paiement ou être obligés d'avoir recours au recouvrement ou à la gestion de crédit;
- la réunion des services de gestion de la diffusion et des abonnements, afin de réduire le soutien que devra fournir le fournisseur de services en gestion des abonnements et de s'assurer que les intérêts du magazine sont servis;
- le maintien d'un prix abordable pour les petites maisons d'édition qui ne peuvent pas offrir aux fournisseurs de services en gestion des abonnements les économies d'échelle en quantité (puisque certaines opérations de gestion des abonnements nécessitent le même temps de la part du personnel du fournisseur, que le magazine compte 200 ou 20 000 abonnés);
- l'élaboration et la communication claire de l'aspect « sans superflu » du service;
- la normalisation des services de programmation et des composantes courantes de d'envoi postal (p. ex. avis de renouvellement, factures, étiquettes) afin de limiter la quantité de papier à lettre personnalisé en stock et de permettre des économies d'impression par unité, tout en personnalisant les envois postaux pour chaque magazine dans le cadre des opérations d'impression au laser;
- affecter du personnel qui connaît bien les exigences des magazines à faible diffusion et qui peut se consacrer à rendre les opérations « sans superflu » aussi efficaces que possible;
- l'engagement à un contrat d'une durée de deux ans, et l'élaboration et le respect d'un calendrier de gestion annuel;
- des économies en matière d'envoi postal pourraient être réalisées en combinant au même tri préliminaire les envois d'avis de renouvellement de différentes publications;
- un nombre minimum d'éditeurs participants serait probablement nécessaire, peut-être 10 ou 15 titres;
- fonds de démarrage, subvention ou prêt à faible taux d'intérêt pour couvrir les coûts de marketing et de démarrage, sans obligation de financement à long terme des opérations.

Nous ajouterions à cette liste la possibilité de « partager » un numéro de commerçant de carte de crédit, qui est actuellement inabordable pour plusieurs petites maisons d'édition.

Il est difficile d'évaluer combien de maisons d'édition pourraient participer à cette initiative, ou si elle conviendrait aux magazines qui comptent un certain nombre d'abonnés. Ces importantes incertitudes font qu'il est difficile d'établir de quelle façon un financement pourrait contribuer à cette initiative.

Par exemple, un fournisseur de services en gestion des abonnements ne pourrait probablement pas assurer de façon rentable la gestion des abonnements d'une revue littéraire trimestrielle qui compte 300 abonnés – et pourrait exiger des frais minimums annuels de 6 000 \$, même pour un service « sans superflu ». Par contre cette maison d'édition n'aurait peut-être jamais demandé du financement pour un projet lié à la gestion des abonnements. Si certaines catégories des dépenses

⁷ Impresa, *Fulfillment Services*, pages 21 à 23

d'opération d'un magazine dans le domaine de la gestion des abonnements pouvaient être admissibles en vue d'un financement partiel (en supposant qu'une contribution financière ne dépasse pas un certain montant), cette solution pourrait, dans certains cas, s'avérer plus rentable que l'utilisation d'un système interne qui ne permet pas d'économies au niveau de l'impression et des envois postaux, tel que susmentionné.

Solution moitié à l'interne, moitié à l'externe

Une autre possibilité devrait être mentionnée ici : il s'agit de solutions « moitié-moitié » qui consisteraient à combiner les meilleures facettes de la gestion des abonnements à l'interne et par le biais de fournisseur de services en gestion des abonnements.

Avec l'avènement des serveurs Internet protégés, il peut maintenant être rentable pour les petites maisons d'édition d'impartir la gestion de leurs données d'abonnement à des fournisseurs de services en gestion des abonnements tout en assurant elles-mêmes le traitement de leur courrier d'arrivée, la saisie des données, la préparation des dépôts bancaires et le service à la clientèle.

Le fournisseur de services en gestion des abonnements serait responsable des opérations de production des envois, tels que les avis de renouvellement, les factures, les étiquettes pour l'envoi de chaque numéro, les locations et les échanges de listes et la production de rapports. Dans un tel scénario, le fournisseur de services en gestion des abonnements assurerait probablement aussi les services d'envoi postal des avis de renouvellement et des factures; ce qui permettrait encore une fois certains des avantages décrits plus haut.

En ce moment, les principaux fournisseurs de services en gestion des abonnements offrent l'accès en ligne aux bases de données à des coûts élevés (environ 500 \$ par mois, en plus des frais de gestion), et il y aurait lieu de déterminer s'il y aurait moyen d'offrir cet accès aux plus petites maisons d'édition à un prix abordable.

Financement des maisons d'édition

Même s'il n'est pas opportun de financer ou d'élaborer de nouvelles initiatives à l'heure actuelle, les petits magazines pourraient être aidés en simplifiant ou en modifiant les exigences en ce qui concerne les demandes de financement et l'admissibilité des projets pour l'AEPMEM du FCM, et en encourageant les petites maisons d'édition à évaluer leurs besoins en matière de gestion des abonnements de différentes manières.

Par exemple, des lignes directrices de demande pourraient être élaborées selon lesquelles dans l'éventualité où les systèmes de gestion du demandeur ne répondraient pas à certaines exigences de base, la première demande du magazine, auprès du volet AEPMEM, visant la promotion des abonnements serait mieux reçue si elle comportait un budget pour l'amélioration des systèmes de gestion des abonnements selon une norme établie pour cette catégorie de magazine, peut-être en y incluant les coûts de conversion et les coûts de gestion des deux premières années.

De même, puisque le financement de projets de groupe fait partie des priorités du programme, le ministère pourrait fournir une meilleure orientation aux petites maisons d'édition à propos des projets de groupe pour répondre aux besoins liés à la gestion des abonnements. Les projets

simplifiés admissibles pourraient inclure le développement de capacités de gestion des abonnements sur place ou par le biais d'un fournisseur de services en gestion des abonnements pour un groupe d'éditeurs. De plus, il devrait être énoncé plus clairement que chaque magazine peut participer à un projet de groupe par l'entremise de l'AEPMEM sans que cela n'influe sur son propre financement maximum annuel de l'AEPMEM, car nous avons pu constater que cette question n'est bien comprise.

Cependant, il ne faudrait pas oublier certaines des leçons qui se sont dégagées du projet de coopération « Fulfil! » et qui sont décrites dans le rapport de 1998 d'Impresa⁸, à savoir les compétences et le travail de gestion nécessaires, la nécessité d'une formation continue en raison du roulement du personnel, la nécessité de plans durables en vue d'une autonomie éventuelle, les questions concernant la propriété et la structure juridique et les droits et responsabilités des participants. Il faudrait examiner soigneusement les questions entourant l'utilisation du financement de projet pour les projets de groupe qui visent l'autonomie opérationnelle dans certains domaines tels que la gestion des abonnements – les risques de l'approche coopérative en ce qui concerne les opérations continues ne devraient pas faire obstacle aux avantages économiques des projets à court terme. Qui plus est, bien que les compétences extérieures soient essentielles au début d'un projet, il reviendrait par la suite aux participants de permettre au navire de flotter. Tout projet financé devrait faire l'objet d'une évaluation consciencieuse en vue de déterminer s'il produira les économies opérationnelles escomptées pour chacun des participants, au lieu de donner des maux de tête à tous les participants.

Éducation et formation en matière de gestion des abonnements pour les éditeurs de magazines à faible diffusion

Peu importe l'approche choisie, il y a d'autres moyens pour apporter d'autres améliorations dans le domaine de la gestion des abonnements pour les petites maisons d'édition, soit en favorisant les discussions de groupe en ligne ou les ateliers, ou en favorisant tout autre moyen qui permettrait aux petites maisons d'édition de discuter de leurs expériences avec différents logiciels ou différentes ententes avec des fournisseurs de services en gestion des abonnements.

Si de nouvelles initiatives sont adoptées ou subventionnées, des études de marché devront être réalisées, et une phase de « commercialisation » devra être entreprise en vue de sensibiliser les éditeurs à ces nouveaux programmes ou services offerts, de rédiger des documents d'information à titre de référence pour les éditeurs, et pour les convaincre de considérer ces options. Les systèmes de gestion des abonnements ne se vendront pas par eux-mêmes, bien que le bouche à oreille fera son travail une fois que certains magazines auront pris leur envol. Les éditeurs devraient être encouragés à vérifier si leur système actuel n'entrave pas leur croissance. Afin de sensibiliser les éditeurs aux avantages que leur apporteraient les logiciels et les procédures améliorés en matière de gestion d'abonnements, certains programmes d'enseignement devraient être considérés – peut-être en incluant un agencement de colloques ou d'ateliers de travail, de démonstrations en ligne et de documents imprimés ou en ligne. L'Association des éditeurs de magazines canadiens s'est montrée intéressée à fournir à ses membres un meilleur accès aux services de gestion des abonnements, et l'aide de cette association à cet égard serait indispensable.

⁸ Impresa, *Fulfillment Services*, pages 10 à 14, 16 à 18

Une certaine formation sera nécessaire pour tout éditeur qui envisage d'utiliser un nouveau logiciel ou d'avoir recours aux services d'un fournisseur de services en gestion des abonnements, et une aide ou un financement dans ce domaine encouragerait les éditeurs à considérer ces possibilités de plus près.

Même pour ceux qui choisiront l'option des fournisseurs de services en gestion des abonnements, il faudra qu'ils sachent à quoi s'attendre de leur nouveau fournisseur de service, comment communiquer leurs exigences et instructions de façon efficace ainsi que comment interpréter ce que leur représentant leur dira et les rapports qu'ils recevront. Il faudra, dès le début de l'entente, rédiger un document qui précise quelles sont les responsabilités du fournisseur de services en gestion des abonnements et de l'éditeur – ces responsabilités devront inclure certains éléments comme les suivants : selon quelle fréquence et à quel moment les dépôts bancaires devront être faits, quand donner l'avis préalable de production des étiquettes d'envois des magazines et des avis de renouvellement, qui postera quels types d'envois, qui devra s'occuper de l'affranchissement, qui établira et autorisera la programmation des avis de renouvellement et les documents liés aux envois mensuels, etc.

Pour ceux qui choisiront l'option du système interne, un document de « procédures de déroulement du travail » et (ou) de formation permettra d'assurer l'intégrité et l'efficacité des procédures.

Partie 9 : Conclusion

En plus d'être très complexe, la gestion des abonnements est axée sur des détails. Il faudra étudier avec soin la possibilité d'améliorer l'accès à des techniques qui conviennent aux petites maisons d'édition – y compris l'analyse des capacités et de la convivialité d'un système, le besoin d'encourager les petites maisons d'édition à établir leurs propres besoins dans ce domaine et la formation et l'apprentissage des éditeurs qui sont d'accord pour dire qu'il s'agit d'une priorité essentielle au bon fonctionnement de leur maison d'édition.

La plupart des initiatives dans ce domaine représenteront un défi de taille. Mais ces défis renforceront et appuieront la viabilité des petites maisons d'édition canadiennes pour les années à venir.

Bibliographie

Abacus Circulation Inc., octobre 2003, *A Short Guide to Magazine Subscription Fulfillment in Canada*, rapport pour le ministère du Patrimoine canadien, rédigé par Jon Spencer et Judith Parker.

CM (Circulation Manager), août 2003, articles *In-House Fulfillment: Choosing and Implementing the Right System*, par Carole Ireland et *In-House Fulfillment: 2003 Systems Report* par Marybeth Luczak.

Council of Literary Magazines and Presses, 1994, *CLMP Monograph – The Perfect Fulfillment System: One Magazine’s Search*, par Charlotte Mealor.

Ministère du Patrimoine canadien, septembre 2003, *Joindre les lecteurs : Un rapport de la table ronde sur la diffusion des petits magazines*, rédigé par Judith Parker.

Impresa Communications, mars 1998, *Fulfillment Services for Small Ontario Magazines*, rapport sommaire d’une étude menée pour le Conseil des arts de l’Ontario.

Independent Press Association, printemps 1999, *Feeling Fulfilled: A Guide to Fulfillment and List Management for Magazines*, rédigé par Linda Gardiner, publié par Anita Gutierrez, John Anner.