



Des marchés en pleine redéfinition

Perspectives des CMO – Extrait de l'étude internationale sur les cadres dirigeants

Ce rapport recense les résultats de la dernière étude d'IBM sur les cadres dirigeants à laquelle ont participé 5 247 dirigeants d'entreprise toutes fonctions confondues (CxO). Il s'agit de la 18^{ème} étude menée pour IBM par IBM Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 28 000 entretiens conduits depuis 2003.

Dans cette étude-ci, nous décrivons les perspectives des CMO (Directeurs marketing).

Nombre total de CMO interrogés	723
Amérique du Nord	188
Amérique centrale et Amérique du Sud	77
Europe de l'Ouest	136
Europe de l'Est et Europe centrale	82
Moyen-Orient et Afrique	63
Asie-Pacifique	98
Japon	79

En pleine tempête

Les CMO estiment que nous sommes à un tournant. Les avancées technologiques empêchent tout immobilisme et entraînent de fortes turbulences dans leur sillage. Les secteurs convergent et de nouveaux concurrents émergent à un rythme soutenu. Mais comment font les CMO pour tenir la barre en pleine tempête ?

Au cours de la première phase de notre dernière étude, nous avons interrogé 5 247 dirigeants d'entreprise afin de savoir comment ils percevaient l'avenir et comment ils positionnaient leur entreprise pour qu'elle ne soit pas affectée par cette période de bouleversements. Ce rapport analyse en détail les réponses des 723 CMO ayant participé aux entretiens, et s'intéresse à ce que les as du marketing font de différent dans les entreprises performantes.

Nous avons identifié un petit groupe d'entreprises associant une solide réputation en termes d'innovation et d'excellents résultats financiers. Les Précurseurs, comme nous les appelons, représentent 6 % de l'ensemble des entreprises dont nous avons interrogé le CMO. Nous avons également identifié un groupe d'entreprises dont les performances sont en deçà des autres. Les Suiveurs, tels que nous les désignons, ont une position plus faible sur le marché et affichent des performances financières beaucoup moins satisfaisantes. Ils représentent 33 % de notre échantillon.

La comparaison des deux groupes permet d'identifier de nettes différences de comportement entre les CMO Précurseurs et Suiveurs.¹ Les CMO Précurseurs optent pour la « destruction créatrice » et étendent leur champ d'action auprès des clients.² Comme les autres CMO, ils cherchent à développer leur culture numérique. Toutefois, ils sont mieux préparés à gérer l'explosion de données et les activités marketing de plus en plus complexes.

« Il est très difficile de prédire l'émergence d'une technologie révolutionnaire et son impact. »

Un CMO du secteur de l'électronique en Chine

« *La convergence des secteurs
accroît le nombre
d'envahisseurs.* »

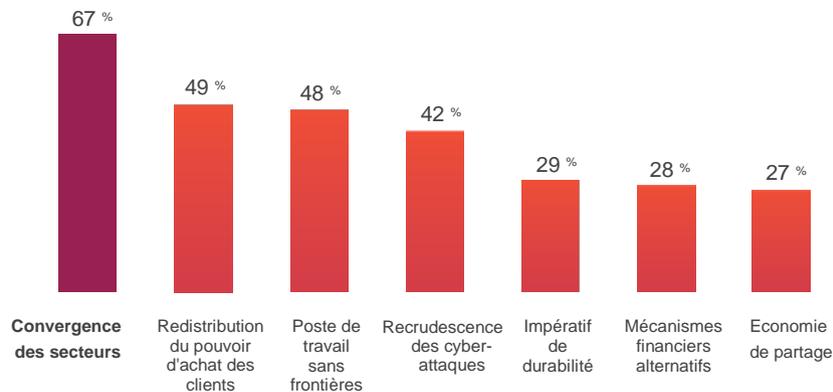
Un CMO du secteur des marchés bancaire et financier
en Italie

Convergence, concurrence et agitation

Tous les CMO reconnaissent que les frontières délimitant autrefois les secteurs s'effacent progressivement. En effet, les sociétés d'un secteur injectent leur expertise dans d'autres secteurs, créant ainsi des modèles hybrides qui bouleversent les organisations traditionnelles. Pour eux, il s'agit du principal facteur de transformation du domaine des affaires (voir la Figure 1) et ce bienfait est relatif.

Figure 1

Disparition des frontières entre les secteurs : les CMO prévoient une convergence des secteurs plus soutenue dans les prochaines années

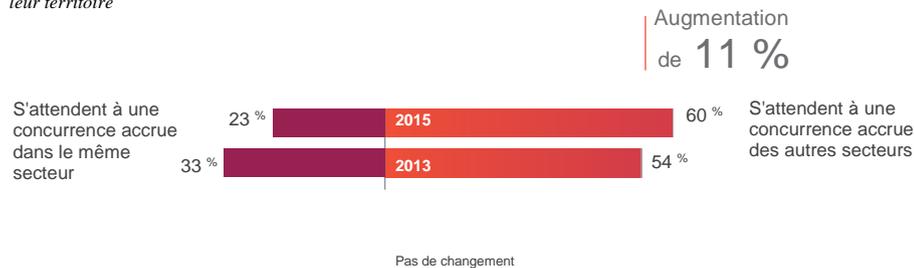


La convergence des secteurs crée de toutes nouvelles opportunités de croissance. Elles donnent la priorité aux expériences client des différents secteurs par rapport aux produits et services d'entités individuelles. La concurrence se fait aussi de plus en plus rude, car d'autres entreprises peuvent s'emparer de l'activité principale d'une organisation en se développant sur des secteurs adjacents. La convergence d'une entreprise empiète sur les activités d'une autre entreprise.

Les CMO s'attendent donc à une concurrence beaucoup plus rude dans les secteurs adjacents que lorsque nous avons mené la dernière étude sur les fonctions clés de l'entreprise il y a 2 ans (voir la Figure 2). Ils sont plus conscients du danger que les autres dirigeants.

Figure 2

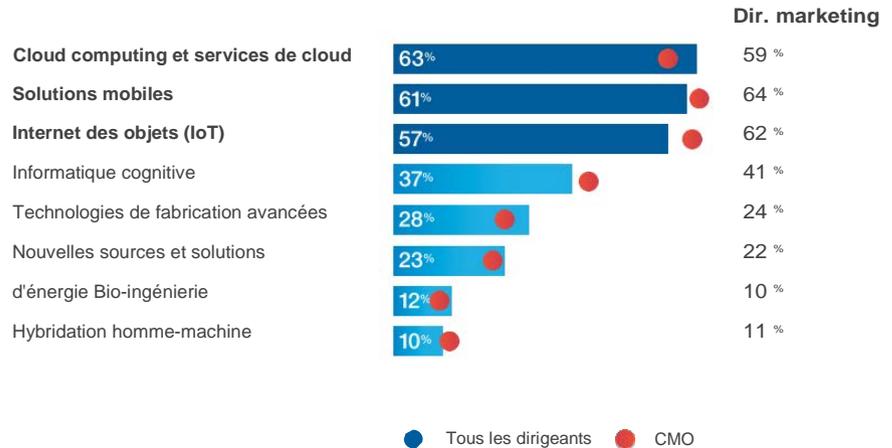
Force hostile : les CMO s'inquiètent des concurrents qui envahissent leur territoire



Quelle est l'origine de ce changement dans le paysage concurrentiel ? A l'instar des autres dirigeants, les CMO désignent l'influence révolutionnaire des nouvelles technologies. Ils pensent que les solutions mobiles, l'Internet des objets et le cloud computing auront un impact considérable sur leurs organisations dans les trois à cinq prochaines années. Toutefois, ils n'oublient pas l'informatique cognitive ou d'autres technologies émergentes pouvant se révéler être un investissement très profitable (voir la Figure 3).

Figure 3

Les technologies qui vont tout changer : les CMO pensent que trois technologies auront une forte incidence sur leurs entreprises



Opter pour la destruction créatrice

Pour préparer l'avenir, les CMO partent de l'idée générale suivante : 67 % d'entre eux pensent revoir leur orientation stratégique en raison des avancées technologiques qui révolutionnent le marché. « Nous devons penser différemment. Nous ne pouvons pas rester monolithiques, nous devons développer nos perspectives », remarque le CMO d'une enseigne britannique de vente au détail. « De nombreuses sociétés ont disparu en raison de leur incapacité à se renouveler », ajoute le CMO d'une compagnie d'assurances espagnole. Toute entreprise qui souhaite se renouveler doit élaborer un plan stratégique.

Les CMO Précurseurs et Suiveurs adoptent cependant des stratégies extrêmement différentes. Pour commencer, les CMO Précurseurs ont beaucoup plus tendance à analyser et remettre en question leur manière d'entrer sur le marché. Deux tiers d'entre eux (contre 50 % des CMO Suiveurs) recherchent de nouveaux business models (par ex., licences et abonnements).

Les CMO Précurseurs ont davantage tendance à expérimenter, où utilisent déjà, des business models plus collaboratifs, tels que les variantes de plateforme et les variantes ouvertes (voir la Figure 4).³ Ils estiment que la participation à un écosystème permet à tous les membres de se développer bien au-delà de ce qu'ils pourraient faire individuellement. « Je pense que le rôle d'un CMO est d'être un visionnaire. Cela passe par la recherche de marchés adjacents pour identifier de nouvelles opportunités et de nouveaux modèles commerciaux », explique le CMO d'un opérateur de télécommunications italien.

« Nous voulons passer à un modèle de revenus récurrent basé sur la vente d'abonnements plutôt que sur la vente de biens d'équipement. »

Un CMO du secteur des produits industriels aux Etats-Unis

Figure 4

Résultat : les CMO Précurseurs misent davantage sur les business models collaboratifs



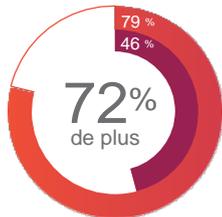
● CMO précurseurs ● CMO suiveurs

« Je veux créer une culture d'entreprise ouverte s'appuyant sur des réseaux internes et externes. »

Un CMO du secteur pharmaceutique aux Etats-Unis

Figure 5

Rôle de meneur : les CMO Précurseurs sont bien plus déterminés à arriver les premiers sur le marché



Entrer les premiers sur le marché

● CMO Précurseurs ● CMO Suiveurs

De plus, qu'ils développent de nouveaux modèles commerciaux ou de nouvelles offres, les CMO Précurseurs ont pour principal objectif d'arriver les premiers sur le marché (voir la Figure 5). Bon nombre d'entre eux admettent que ce n'est pas une tâche facile. « Nous voulons être les pionniers, mais nous devons nous montrer plus perspicaces. Il est délicat de faire marche arrière lorsqu'un prototype n'offre pas les résultats escomptés, » confie le CMO d'un établissement financier polonais.

Toutefois, les CMO Précurseurs savent qu'il existe de bonnes raisons de déployer cet effort. Les pionniers bénéficient toujours de certains avantages, notamment ceux de faire le « buzz » et de fixer des prix supérieurs. Aujourd'hui, il est encore plus difficile d'arriver le premier sur le marché, car l'innovation provient de plus en plus des écosystèmes et non de l'entreprise

Plus un écosystème compte de participants, plus sa portée est importante. Les écosystèmes les plus importants offrant de meilleures opportunités aux participants et attirant davantage d'acheteurs, englobent au fur et à mesure les écosystèmes plus petits. C'est alors le gagnant final qui rafle la mise. Prenez l'exemple d'Apple. Cette société n'a pas été la première à lancer un smartphone, un lecteur MP3 ou une tablette. Mais elle a été la première à développer un univers technologique de consommation composé d'appareils et d'apps interconnectés. Cette originalité lui a valu de voir le cours de ses actions plus que doubler sur les 5 dernières années.⁴

Enfin, les CMO Précurseurs ont également tendance à plus profiter des opportunités de révolution et de renouvellement internes. Ils intègrent un support marketing, commercial et client pour présenter à leurs clients une image cohérente et authentique, ce qui n'est pas facile à réaliser. Cela « signifie être hyper-connecté avec chaque domaine du secteur qui interagit avec le client », note le CMO d'une enseigne chilienne de vente au détail. Le CMO doit s'assurer que tous les employés comprennent l'impact direct ou indirect qu'ils ont sur les clients et doit définir des expériences holistiques en phase avec la promesse de la marque. Cela passe par des processus métier intégrés et orientés client, ainsi que par la synchronisation et le partage des perspectives clients.

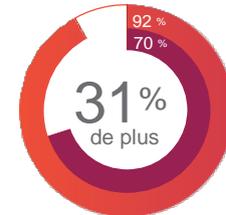
Proposer des expériences cohérentes, personnalisées et authentiques rapporte gros. Zappos en est le parfait exemple. Plusieurs autres entreprises misent tout sur les solutions orientées client, comme le prouve le site de vente en ligne indien Jabong. La société s'est forgée une solide réputation en matière de service client.⁵ Lorsqu'un client s'est plaint sur Twitter des emballages d'expédition de Jabong, celle-ci a rapidement réagi : elle a organisé un hackathon de design auquel des designers produit, des ingénieurs et des experts en logistique ont participé pour proposer des emballages de meilleure qualité et améliorer la satisfaction client.⁶

« *Le CMO devra jouer un rôle de premier plan dans la création d'une expérience intégrée et la transformation des clients en fans.* »

Paulo A. Pedó Filho, Directeur de marque, Grendene, Brésil

Figure 6

Front uni : les CMO Précurseurs fournissent plus d'efforts pour présenter une image cohérente à leurs clients

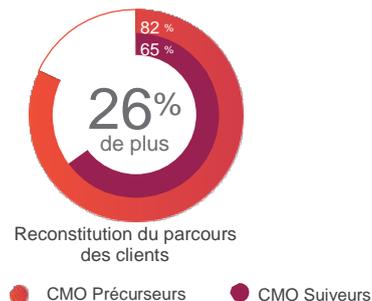


Intégration d'un support marketing, commercial et client

● CMO Précurseurs ● CMO Suiveurs

Figure 7

Analyse du parcours client : les CMO Précurseurs étudient plus attentivement le parcours client

**Figure 8**

Un mélange riche : les CMO Précurseurs sont bien plus enclins à créer des événements physiques et numériques pour attirer les clients



Etendre votre champ d'action

La demande des clients pour une relation client totalement intégrée s'intensifie, et les CMO doivent la prendre en compte et y répondre. Deux tiers des CMO interrogés estiment que le développement d'expérience client plus intenses et plus riches constitue la priorité n°1 en marketing. « Le CMO doit devenir le dépositaire de l'expérience client, et pas uniquement le dirigeant du département Arts et métiers », déclare le CMO d'une société mondiale de gestion des marques.

Les CMO s'attendent à interagir avec leurs clients de façon plus individuelle et numérique qu'en 2013. « Le marketing ne se limite plus à remporter des prix de création. Il s'agit maintenant d'établir des communications individuelles avec nos clients, » déclare le CMO d'une société américaine de télécommunications. Beaucoup de CMO reconnaissent également qu'il faudra développer l'innovation externe pour proposer aux clients les expériences multidimensionnelles qu'ils attendent. Cela explique pourquoi 69 % des CMO interrogés envisagent d'établir davantage de partenariats.

Toutefois, les CMO Précurseurs devancent largement les CMO Suiveurs. Ils s'efforcent davantage de comprendre le parcours des clients dans l'entreprise (voir la Figure 7). La reconstitution du parcours, ainsi que des technologies, des personnes et des processus impliqués, permet aux responsables marketing de repérer les points faibles et d'y remédier. Mais il est difficile de reconstituer le parcours des clients, car il n'est plus linéaire et se révèle bien plus complexe qu'avant l'avènement de l'ère numérique.

Des efforts sont également déployés dans des événements physiques et numériques par les CMO Précurseurs, pour proposer des parcours complets et multifacettes dans le but d'attirer le client (voir la Figure 8). Figure emblématique de la vente en ligne, Amazon a récemment ouvert une librairie physique.⁷ Pendant ce temps, l'enseigne de vente au détail des rues commerçantes John Lewis pilote diverses applications pour enrichir l'expérience en magasin. La première est un studio interactif dans lequel les clients peuvent créer des images 3D de canapés de différentes matières pour se faire une meilleure idée de l'apparence finale du produit.⁸

De même, les CMO Précurseurs exploitent mieux les retours client pour explorer les nouvelles tendances et collaborer avec eux, dans la création de nouveaux produits et services (voir la Figure 9). « C'est au CMO d'être à l'écoute des clients », explique le CMO d'une compagnie d'assurance suisse. Il ne s'agit que de la première étape. La deuxième consiste à agir en fonction des commentaires des clients. La société de vêtements de San Francisco ModCloth en est un bon exemple : la collaboration avec ses clients fait partie intégrante de sa stratégie commerciale. La société a organisé plusieurs concours pour mobiliser sa communauté, y compris des concours de design de mode et des concours visant à trouver les noms de nouveaux produits.⁹

Par essence, ModCloth et ses concurrents appliquent la méthode du Design Thinking, qui se concentre sur les expériences des clients (et plus particulièrement leurs expériences émotionnelles) au lieu de se limiter aux attributs requis pour obtenir un produit bien conçu. Le Design Thinking part du principe que la qualité, l'efficacité et la rentabilité sont nécessaires, mais pas suffisantes. Cela vaut aussi bien pour la stratégie commerciale, les systèmes et les organisations que pour le développement des produits. Un bon design permet de rendre les interactions avec des offres complexes ainsi qu'avec des entreprises, aussi attractives que possible, tout en faisant passer les besoins des clients avant l'efficacité opérationnelle interne.¹⁰

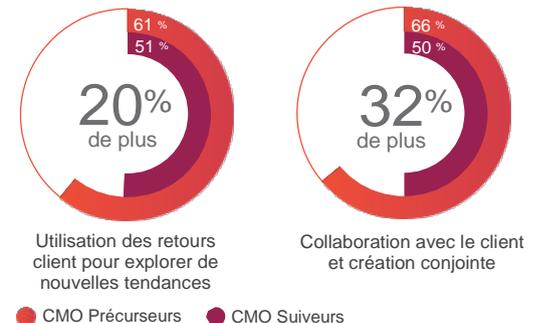
Cela a des conséquences organisationnelles importantes. Pour comprendre ses clients et créer conjointement des produits et des services et participer aux écosystèmes, une société doit être préparée à faire preuve de souplesse en matière de contrôle de gestion. Ici aussi, les CMO Précurseurs se distinguent : 61 % d'entre eux prévoient une décentralisation accrue de la prise de décision dans l'avenir, contre 48 % pour les CMO Suiveurs. Il semblerait que les CMO Précurseurs soient plus à l'aise avec l'idée d'un style de gestion décentralisé.

« Dans le futur, il y aura plus de CMO. Ils seront remplacés par des Responsables de l'Expérience, qui seront chargés de contrôler l'intégralité du parcours des clients. »

Mohamed AITajer, Responsable Marketing, Communications sur la marque et d'entreprise, Commercial Bank International, PSC, Emirats Arabes Unis

Figure 9

Entreprise commune : les CMO Précurseurs sont plus à l'écoute des clients et tiennent compte de leurs commentaires pour créer conjointement de nouvelles offres



« Le traitement cognitif va changer la façon dont les personnes et les organisations s'engageront dans des projets conjoints, ainsi que la façon dont le savoir sera partagé et exploité. »

Stephen Ingledeew, Directeur Général, Standard Life, Royaume-Uni

Améliorer votre expérience numérique

Les CMO reconnaissent que la création d'expériences captivantes basées sur les retours des clients nécessite également une expérience numérique considérable. 60 % d'entre eux veulent utiliser des informations issues des données pour concevoir leurs campagnes marketing dans les 3 à 5 prochaines années, contre 40 % aujourd'hui. « Nous devons nous baser sur les analyses et non suivre notre instinct », déclare le CMO d'une société australienne de produits de consommation.

En fait, 69 % des CMO utilisent déjà l'analyse prédictive et 45 % l'analyse prescriptive pour explorer de nouvelles tendances.¹¹ Toutefois, seuls 13 % des CMO utilisent l'informatique cognitive, bien que les capacités de traitement des systèmes cognitifs dépassent largement celles des systèmes traditionnels. Ces derniers, basés sur des algorithmes, se limitent à faire ce pour quoi ils ont été programmés, tandis que les systèmes cognitifs s'enrichissent de l'expérience accumulée et appliquent ce qu'ils ont appris grâce aux nouvelles demandes et aux nouvelles tâches à réaliser. Ils peuvent placer le contenu dans son contexte, fournir des résultats pondérés par niveau de fiabilité et identifier des schémas ou des informations subtiles.¹²

Cela dit, les technologies cognitives complètent l'intelligence humaine, mais ne la remplacent pas. Beaucoup de CMO devront donc recruter de nouveaux talents pour améliorer la culture numérique de la fonction marketing. Le problème est de savoir comment ils vont procéder. Quatre CMO interrogés sur cinq envisagent de recruter des profils dotés de compétences adéquates (voir la Figure 10). Trouver les bons profils peut être une tâche difficile. « Nous recherchons des personnes qui connaissent le numérique sur le bout des doigts. Mais nous n'avons pas d'expérience dans ce type de recrutement », déclare le CMO d'une compagnie d'assurance japonaise.

Figure 10

Zone de compétences : les CMO envisagent de recruter de nouveaux talents, de divers horizons



Trois CMO interrogés sur quatre espèrent aussi compléter leurs compétences en interne en collaborant avec des spécialistes extérieurs ou d'autres entreprises afin de profiter de leur expertise. Les raisons sont multiples. La participation à un écosystème requiert des compétences bien différentes de celles nécessaires à une entité individuelle. Par exemple, la culture ainsi que la gestion des relations sont essentielles.

Il est plus surprenant de constater que très peu de CMO envisagent de demander de l'aide à leurs clients et de les récompenser en échange de leur assistance. Les clients peuvent en effet jouer un rôle clé dans ce genre de situation, comme le démontre l'opérateur en téléphonie mobile britannique Giffgaff. Giffgaff s'appuie sur ses clients informés pour aider d'autres clients et promouvoir sa marque. Les clients qui jouent le jeu reçoivent des points d'assistance, qu'ils peuvent convertir en argent. La société applique maintenant le même modèle au secteur des prêts.¹³

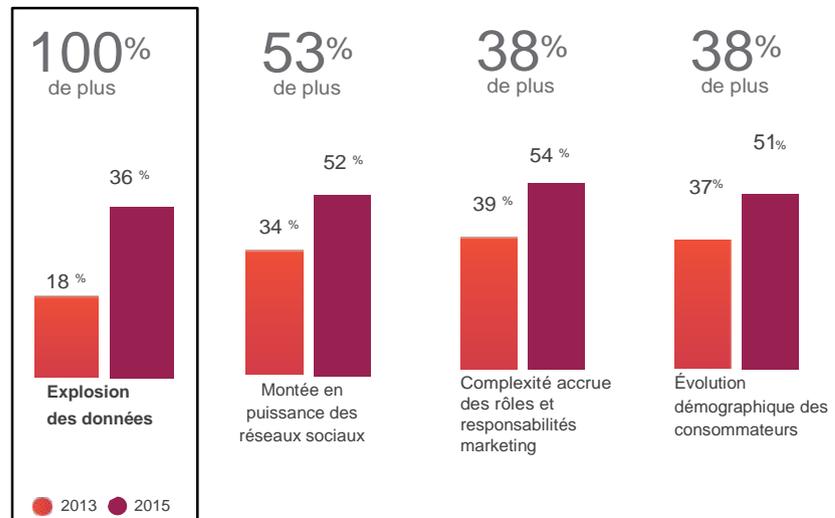
« Nous devons créer de nouveaux partenariats avec des organisations totalement étrangères à notre secteur ou notre modèle de partenariat traditionnel. »

Jeffrey Evans, Vice-Président Division numérique Asie-Pacifique, Epsilon, Australie

Toutefois, la guerre perpétuelle des talents n'a pas empêché les CMO de réaliser des avancées importantes ces deux dernières années. Ils pensent être mieux préparés à gérer les schémas de comportement client évolutifs, la montée en puissance des réseaux sociaux et l'ensemble de responsabilités marketing de plus en plus complexes. Ils déclarent avoir fait un grand pas en avant en ce qui concerne la gestion de l'explosion des données, bien qu'il s'agisse toujours du cas le plus sensible (voir la Figure 11). « Le volume de données est très important et augmente géométriquement, » souligne le CMO d'un prestataire de services de paiement polonais.

Figure 11

Marche en avant : les CMO s'estiment mieux préparés à gérer les principaux défis marketing



Encore une fois, les CMO Précurseurs mènent la danse. Ces deux dernières années, ils ont bien plus progressé que les CMO Suiveurs en termes de gestion des volumes de données à traiter (voir la Figure 12). Ils sont également mieux préparés à gérer les complexités du marketing moderne, car la technologie leur fournit les outils nécessaires pour obtenir des informations plus détaillées, un ciblage plus précis et des opportunités plus personnalisées afin d'attirer des clients plus avertis (voir la Figure 13).

Figure 12

Experts en données : les CMO Précurseurs sont bien plus confiants dans leur capacité à gérer l'explosion des données

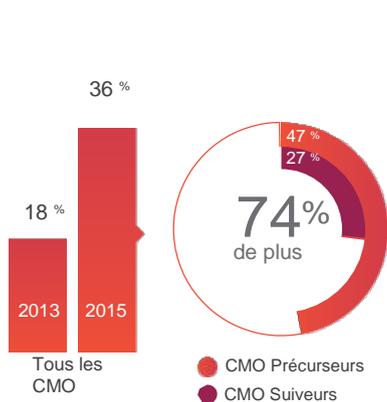
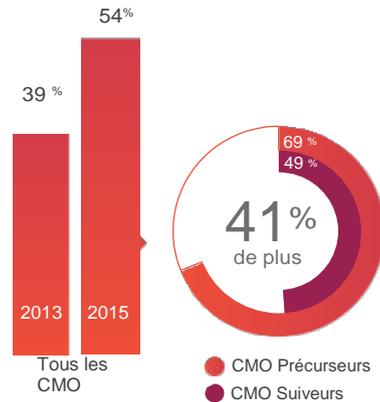


Figure 13

Virtuoses de la polyvalence : les CMO Précurseurs sont plus à l'aise face à la gestion d'un environnement marketing de plus en plus complexe



« *Le CMO devra acquérir un savoir-faire dans la gestion des données et avoir une meilleure communication avec les personnes externes au marketing pour transmettre la stratégie marketing.* »

Rikke Gransøe Lange, Responsable Marketing central, DFDS, Danemark

Saisir les opportunités

Les CMO savent qu'ils doivent se préparer à un futur dans lequel les révolutions seront omniprésentes : les avancées technologiques atténueront les frontières entre les différents secteurs, de nouveaux concurrents surgiront de nulle part et la valeur résidera dans l'engagement des clients. Comment peuvent-ils conserver un avantage concurrentiel alors que les marchés se redéfinissent sans cesse ? Les CMO Précurseurs interrogés dans le cadre de notre étude apportent des réponses qui peuvent être utiles aux CMO du monde entier.

Tout revoir en se plaçant du point de vue du client

Soutenez vos clients avec vigueur. Repensez chaque aspect de votre stratégie, de votre conception et de vos opérations pour améliorer l'expérience des clients vis-à-vis de votre organisation. Créez des écosystèmes afin de consacrer davantage d'énergie et de ressources au développement de produits, services et expériences uniques et optimisés. Assurez-vous d'arriver le premier sur le marché. Encouragez tous les employés à casser les silos organisationnels internes et afficher une image authentique et cohérente au client.

Adopter la culture numérique

Injectez l'ADN numérique dans les veines de votre équipe. Développez le savoir-faire numérique essentiel à la création d'expériences uniques pour vos clients. Organisez des sessions de formation numérique pour former le personnel en place, puis comblez les manques de compétences en engageant de nouveaux profils ou en faisant appel aux compétences des partenaires de votre écosystème. N'oubliez pas non plus de vous appuyer sur l'expertise de vos clients. Intégrez leurs retours et invitez-les à participer à des projets de co-création et d'innovation.

S'appuyer sur les données, les solutions numériques et les technologies cognitives

Appuyez-vous sur les données pour prendre vos décisions et offrez aux clients des expériences personnalisées, pertinentes et rapides, à grande échelle. Tirez profit des solutions d'analyse prédictive et prescriptive pour identifier la meilleure action à recommander aux clients. Créez des expériences innovantes et améliorées qui renforcent l'engagement du client, grâce à de nouvelles interfaces numériques, aux solutions mobiles, à l'Internet des Objets et au Cloud Computing. Mettez en œuvre des technologies cognitives permettant de réinventer l'interaction avec le client.

Vous trouverez la première partie de notre étude « des frontières en pleine redéfinition » sur le site ibm.com/csuitestudy, ou encore sur l'application IBV pour tablette (iOS et Android).

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value contactez-nous à l'adresse guillaume.ferrand@fr.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour obtenir le catalogue complet de nos travaux de recherche ou pour vous abonner à notre newsletter mensuelle, visitez le site suivant : ibm.com/iibv

Vous pouvez accéder aux rapports de synthèse de l'IBM Institute for Business Value sur votre smartphone ou votre tablette, en téléchargeant gratuitement l'application « IBM IBV » pour iOS ou Android dans votre plateforme en ligne d'applications.

Le partenaire idéal dans un monde en perpétuelle évolution

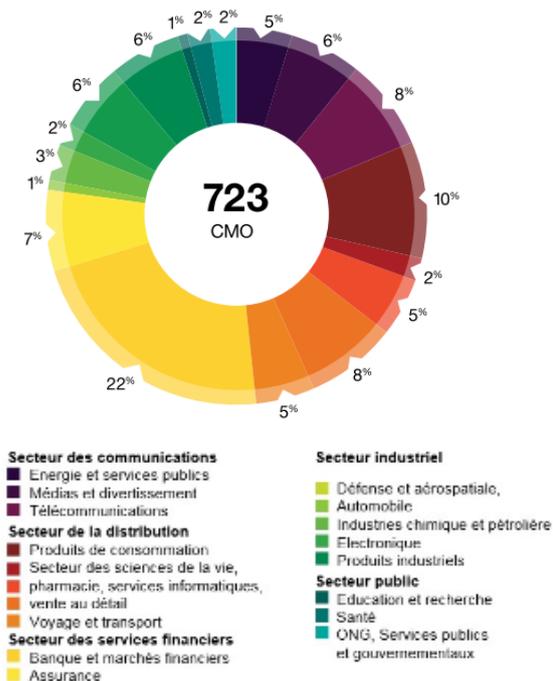
Chez IBM, nous collaborons avec nos clients en combinant éclairages métier, recherche et technologie avancée pour leur donner un avantage concurrentiel dans l'environnement actuel en perpétuelle évolution.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, au sein d'IBM Global Business Services, produit des rapports d'analyses stratégiques basés sur des faits et destinés aux cadres dirigeants d'entreprise et concernant des sujets majeurs des secteurs public et privé.

Figure 14

Répartition par secteur : Nous nous sommes entretenus avec des CMO de 18 secteurs d'activité



Modalités de recherches pour cette étude

En 2015, nous avons interrogé 5 247 dirigeants de plus de 70 pays dans le cadre de la 18e étude sur les dirigeants d'entreprise. Le présent rapport concerne les réponses des 723 CMO qui ont participé à notre étude (voir la Figure 14).

Nous avons utilisé un processus de pondération à deux dimensions afin de corriger les problèmes de sur-échantillonnage liés aux grandes disparités de nombre de personnes interrogées dans certaines régions spécifiques. Nos travaux de recherche incluent également une analyse des caractéristiques qui distinguent les entreprises les plus performantes.

Nous avons demandé à chaque CMO de classer son entreprise au sein du secteur d'activité auquel elle appartient, selon une perception du marché en deux dimensions (innovation et performances financières) pour les trois dernières années. Les mesures ont tenu compte de l'augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité (ou de l'augmentation du budget et de l'efficacité pour les entreprises du service public). Nous avons croisé ces réponses avec le deuxième critère, via une comparaison avec les mesures financières (taux de croissance annuelle composé et bénéfiques avant impôt entre 2009 et 2014).

Notes et sources

- 1 Pour faciliter la lecture, nous avons dénommé les CMO d'entreprises jouant un rôle de précurseur les « CMO Précurseurs », et les CMO d'entreprises qui jouent un rôle de Suiveur sur le marché les « CMO Suiveurs ».
- 2 Joseph Schumpeter a décrit l'innovation révolutionnaire comme l'« ouragan perpétuel de la destruction créatrice ». Voir *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, Londres & New York, 1994. Edition 2003, pp. 83-84.
- 3 Les modèles métier ouverts impliquent forcément de collaborer avec des agences extérieures pour créer et capter de la valeur via de nouvelles méthodes.
Les modèles métiers de plateforme impliquent de créer un forum sur lequel acheteurs et vendeurs peuvent interagir directement et fixer une commission sur chaque transaction.
- 4 Travlos, Darcy. « Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook). » *Forbes*. 26 février 2013. <http://www.forbes.com/sites/darcytavlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/> ; le 1er décembre 2010, le cours de l'action d'Apple était de 45,20 dollars. À la fermeture de la séance du 1er décembre, 2015, il était de 117,34 dollars, soit une augmentation de 160 %.
- 5 Shree, Shilpa. « Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied! » *DazeInfo*. 13 avril 2013. <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 « Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience. » *BGR*. 12 mai 2014. <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Thau, Barbara. « Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore. » *Forbes*. 3 novembre 2015. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Carter, Meg. « How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience. » *FastCompany*. 27 octobre 2014. <http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 « Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth? » *Blog ModCloth*. 14 mai 2014. <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>; « Name It & Win It: Day One. » *Blog ModCloth*. mercredi 11 novembre 2015. <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Wladawsky-Berger, Irving. « The Evolution of Design Thinking. » *The Wall Street Journal*. 25 septembre 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 Les analyses prédictives visent à prévoir les événements susceptibles de se produire, tandis que les analyses prescriptives visent à identifier la meilleure action face à une situation donnée.
- 12 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar et Dave Zaharchuk. « Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work. » *IBM Institute for Business Value*. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/big-data-retail/>
- 13 Burn-Callander, Rebecca. « Giffgaff, the 'bonkers' mobile network, proves that the crowd can run your business for you. » *The Telegraph*. 26 mai 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>

© Copyright IBM Corporation 2016.

IBM Global Business Services
17 avenue de l'Europe
92275 Bois Colombes Cedex

Imprimé en France
Janvier 2016

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produits et services peuvent appartenir à IBM ou à des tiers. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse

www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document est en vigueur à compter de la date de publication. Il peut être modifié à tout moment par IBM. Les offres ne sont pas toutes disponibles dans les pays où IBM est implanté.

Toutes les informations du présent document sont fournies en l'état, sans aucune garantie de quelque nature que ce soit, expresse ou implicite, y compris toute garantie de qualité marchande, d'adéquation à un usage particulier ou de non-contrefaçon. Les produits IBM sont garantis conformément aux conditions des accords selon lesquels ils sont fournis.

Cette publication est fournie à titre de conseil uniquement. Elle n'a pas pour but de se substituer à une recherche détaillée ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne peut être tenu responsable de toute perte occasionnée par une organisation ou une personne sur la base de cette publication. Les données utilisées dans le présent rapport peuvent être issues de sources tierces dont IBM n'effectue pas la vérification, la validation ou l'audit à titre indépendant. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis en l'état et IBM n'accorde aucune garantie, explicite ou implicite, les concernant.

GBE03728-FRFR

IBM