



# 17 façons de mener à bien les projets marketing



# 17 façons de mener à bien les projets marketing

Qu'est-ce qui empêche les équipes marketing de réussir ? Pourquoi certains directeurs marketing semblent accepter des initiatives et des résultats médiocres plutôt que de viser l'excellence ?

Lorsque vous posez ces questions, on vous répond généralement par « pas assez de temps/ de budget/ de ressources/ de personnel/ de support informatique. » Ce sont autant de difficultés légitimes et typiques auxquelles les spécialistes marketing sont confrontés, et elles sont souvent symptomatiques de problèmes plus importants comme un manque d'alignement stratégique sur les priorités de l'entreprise ou un manque de soutien et d'adhésion de la part de la hiérarchie.

Il n'existe pas de formule magique pour résoudre tous les problèmes auxquels doit faire face votre équipe. Toutefois, vous trouverez dans cette brochure des astuces qui vous permettront d'élaborer un plan pour démarrer le processus et progresser jusqu'à atteindre vos objectifs.

Quels que soient vos enjeux, le plus important est de vous lancer. Chaque jour sans action est un jour où vous perdez de l'argent et un jour de retard pour votre programme marketing.

# POUR COMMENCER

## 1 Posez-vous les bonnes questions.

Les « bonnes » questions sont celles qui vous permettent d'identifier les aspects sur lesquels vous devez avancer, les aspects que vous devez améliorer et les aspects qui fonctionnent bien.

**Exemple :** Lorsque les taux d'ouverture, les téléchargements d'applications, le trafic Web, les taux de conversion et autres indicateurs commencent à décliner, les responsables marketing posent souvent les questions, « Que pouvons-nous faire pour améliorer les choses ? » ou « Pourquoi ces taux baissent-ils ? »

Se demander pourquoi les taux moyens d'ouverture passent de 20 % à 18 % en un an est légitime, mais là n'est pas la question. Il faudrait plutôt se demander « Comment pouvons-nous améliorer nos performances de 50 %, 75 % ou 100 % au cours des prochains 12 à 18 mois ? »

Les 10 questions qui suivent constituent de bons points de départ pour ceux qui ne savent pas quelles questions se poser :

- Quels sont les objectifs stratégiques critiques pour notre entreprise ?
- Pourquoi ne sommes-nous pas à la hauteur et sur quels aspects ?
- Avons-nous une stratégie pour passer devant la concurrence et surprendre nos clients ? Si non, pourquoi ?
- Disposons-nous des bonnes personnes dotées des compétences et de l'état d'esprit nécessaires pour nous faire progresser ?
- Avons-nous les bonnes technologies, intégrations et partenariats marketing ?
- Sommes-nous capables de capter et d'utiliser les données clients nécessaires (implicites et explicites) pour délivrer les bons messages et le bon contenu au bon moment ?
- Disposons-nous du contenu nécessaire pour engager nos clients, être visibles parmi tous les messages qu'ils reçoivent et différencier nos communications de celles de nos concurrents ?
- Avons-nous les bons partenariats internes et externes ?
- Qu'allons-nous faire dans l'année qui vient pour transformer notre département informatique en véritable héros et partenaire plutôt que de l'accuser de nous freiner ?
- Comment allons-nous changer ce que nous évaluons et rapportons à la direction de manière à être en mesure de demander plus de ressources et de budget pour le marketing ?

## 2 Recherchez le point clé.

Il s'agit du moment dans le cycle de vie de votre client ou dans votre relation avec lui, qui tend à générer de futurs revenus, des achats répétés, de l'engagement et de la fidélisation. Comment pouvez-vous utiliser et optimiser les divers outils et tactiques à votre disposition pour aboutir à la plus forte augmentation de revenus ou de conversions dans votre entreprise ?

Une autre façon de comprendre cela est de se poser les questions suivantes :

- Comment rendre mon appli mobile plus utile et profitable, à la fois pour mes clients et pour mon entreprise ?
- Est-ce que j'utilise les e-mails pour expliquer pourquoi nos produits ou services sont différents, voire meilleurs que ceux de nos concurrents ?
- Notre site Internet aide-t-il les clients à résoudre leurs problèmes ? Permet-il de communiquer les valeurs essentielles de l'entreprise ?



Loren McDonald

Marketing Evangelist/Client Success,  
IBM Watson Marketing



Identifiez le point d'équilibre pour votre entreprise



# SECURISER L'ADHESION ET LE SOUTIEN DE LA HIERARCHIE

## 3 Réalisez une étude de rentabilité pour vous concentrer sur un objectif majeur.

Une fois que vous avez identifié le point clé, expliquez à votre équipe et à votre hiérarchie pourquoi ce point clé est si crucial pour votre programme marketing. Puis, créez un modèle qui montre qu'améliorer cet aspect augmente le succès en aval.

Même si votre hiérarchie sait peu de choses sur le canal ou la technologie dont vous parlez, elle comprendra que cela permettra d'atteindre ou de dépasser les objectifs et d'améliorer les résultats.

Eduquez la hiérarchie sur les actions possibles. Les études de cas, les travaux de recherche et les livres blancs peuvent montrer comment d'autres entreprises déploient des programmes marketing digitaux spécifiques qui génèrent des résultats considérables. Faites vos choix avec discernement et soulignez les points clés afin de conserver l'attention de votre supérieur hiérarchique.

## 4 Imaginez l'approche qui obtiendrait un « feu vert » de la part de chaque dirigeant.

Quasiment chaque projet doit être approuvé par de multiples parties prenantes, chacune d'elle pouvant le faire avancer ou l'annuler. Des colonnes de données empiriques justifiant votre demande ne sont souvent pas suffisantes pour obtenir le « oui » dont vous avez besoin pour continuer.

Imaginez les motivations de chacune de vos parties prenantes et personnalisez votre scénario pour prendre en compte ces motivations. Vous pouvez avoir besoin de préparer plusieurs versions de votre plan ou proposition, chacune personnalisée pour répondre aux besoins et préoccupations de chaque groupe auquel vous vous adressez.

Si vous avez, par exemple, des responsables qui sont extrêmement motivés par les actions de la concurrence, votre présentation pourra montrer ce que vos concurrents et homologues ont déjà obtenu. Certains responsables sont hyper-compétitifs, alors se mettre en avant est essentiel.

D'autres sont hantés par la peur de passer à côté de quelque chose. Montrez leur ce qu'ils risquent de perdre s'ils refusent votre demande.

## 5 Choisissez les indicateurs qui attirent l'attention de votre hiérarchie.

Lorsque vous créez votre dossier et que vous communiquez sur la valeur de votre département, vous devez vous concentrer sur les indicateurs qui sont importants pour les dirigeants plutôt que sur les mesures de base spécifiques à un canal.

Concentrez-vous sur les indicateurs qui mesurent les performances réelles ou anticipées par rapport aux objectifs marketing ou stratégiques de votre entreprise, plutôt que sur les indicateurs de « process » ou opérationnels qui évaluent les tactiques individuelles de votre programme ou ce que les destinataires de vos messages en ont fait.

Ne basez pas votre dossier sur des tactiques comme l'amélioration des taux d'ouverture des e-mails. Vos dirigeants ne seront vraisemblablement pas intéressés (et d'ailleurs ne devraient pas l'être). Montrez-leur plutôt l'aspect financier.

Utilisez des bancs d'essai externes pour montrer là où l'entreprise passe à côté de l'occasion de dégager des revenus ou à côté d'autres améliorations. Ces bancs d'essai sectoriels peuvent vous aider à justifier la raison pour laquelle vous avez besoin des ressources pour transformer un seul e-mail de confirmation en une série d'e-mails, lancer un programme de reciblage social ou sophistication votre appli mobile.

Au début des années 2000, le responsable marketing d'une grande compagnie aérienne a calculé le nombre de Boeing 757 que l'entreprise pourrait acheter avec les revenus générés par ses programmes de marketing par e-mail. Cette technique était non seulement drôle et créative mais elle utilisait le langage et la culture de la compagnie aérienne et de ses dirigeants.

## 6 Démontrez la contribution de votre programme marketing à la réussite de l'entreprise.

Un budget ou des décisions stratégiques inadaptés sont souvent liés au fait que les décideurs ne savent pas que le canal marketing en question peut contribuer à autre chose qu'aux ventes.

Montrez les résultats du marketing digital (ou de votre canal ou groupe spécifique) dans votre entreprise. Utilisez des graphiques, des diagrammes, des infographies et toutes autres techniques qui soulignent le rôle déterminant de votre équipe pour atteindre les principaux objectifs, offrir un retour sur investissement élevé et appuyer et renforcer d'autres canaux marketing comme le « search marketing » et le publipostage.

Montrez comment vous pouvez mener à bien des initiatives clés telles que :

- Booster les résultats clés de « XX » pour cent minimum au cours des 18 prochains mois.
- Augmenter le nombre de clients qui achètent au moins deux fois par an.
- Réduire le nombre d'appels à votre call center de « XX » pour cent.
- Fidéliser davantage les clients et les convertir en prescripteurs via l'éducation et le marketing de contenu.
- Aider les autres canaux à augmenter les ventes.

## 7 Créez une coalition puissante.

Alliez-vous aux personnes de votre entreprise qui bénéficient de l'écoute de leur hiérarchie ou qui travaillent dans un département respecté dans lequel circulent l'argent et l'énergie.

Appuyez-vous sur des personnes à l'intérieur et à l'extérieur du marketing qui ont réussi à opérer des transformations et ont enregistré des succès. Comment pouvez-vous travailler avec elles pour lancer un programme indispensable et conduire le changement désiré ?



# SE PREPARER AU SUCCES

## 8 Eliminez les obstacles.

Identifiez les facteurs qui freinent le progrès. Ils impliquent généralement certains ou la totalité des aspects suivants :

- Absence de plan/feuille de route clair(e) pour améliorer votre programme
- Incapacité à obtenir de l'aide de la part de l'informatique
- Pas assez de contenu ou de données nécessaires
- Budget insuffisant pour les outils technologiques ou les ressources externes nécessaires
- Pas assez de disponibilité de la part du personnel interne ou pas assez de ressources humaines
- Processus ou expertise obsolète
- Mauvaise perception interne ou rôle du marketing mal compris

Embauchez ou demandez le transfert de personnes qui ont une meilleure compréhension de la nouvelle ère du marketing digital, comme les analystes de données et les ressources compétentes en processus ou en technologie. Quels sont les processus que vous devez modifier pour progresser ?

## 9 Demandez l'aide d'autres départements.

Dans le monde omnicanal et orienté données actuel, chaque canal devrait coopérer avec les autres départements de l'entreprise. Si vous parvenez à montrer comment certaines améliorations ou certains programmes de votre canal peuvent réduire les coûts, améliorer la rentabilité et atteindre certains objectifs, vous devez pouvoir persuader les responsables des autres départements de partager le budget, les hommes et les ressources (logiciels tiers, consultants ou agences).



# 10 Trouvez de l'aide supplémentaire à l'extérieur de l'entreprise.

Sollicitez, empruntez et captez du budget et des ressources. Si vous ne disposez pas de la capacité nécessaire pour travailler sur un objectif ou un projet spécifique, voyez si vous pouvez l'externaliser et le confier à un consultant ayant de l'expertise et une expérience en la matière. Vous pouvez également demander l'aide de votre fournisseur de services marketing ou d'un autre fournisseur tiers pour réaliser certaines phases spécifiques de votre projet.

Lorsque vous avez des difficultés à communiquer avec votre hiérarchie et les parties prenantes, faites appel à des personnes extérieures comme un consultant, un expert du secteur ou un « success manager » de votre fournisseur de plateforme marketing. Ils avancent souvent des points de vue et des stratégies identiques ou similaires à ceux du personnel interne mais leur statut d'externe ou d'expert du secteur peut leur donner plus de crédit aux yeux de vos supérieurs.

# 11 Décomposez un gros projet en segments ou phases gérables.

Quelqu'un vous a-t-il déjà dit « Ne tentez pas l'impossible ? » Autrement dit, n'en faites pas trop à la fois. Sinon, vous allez être atteint de la paralysie qui empêche les équipes marketing de progresser.

Créez une vision du programme « parfait » à plus long terme (ex. : sur 18 mois). Puis, identifiez les étapes du projet et les données, le budget, les ressources, le contenu, etc., dont chaque phase aura besoin. Établissez un calendrier du projet avec les phases et jalons spécifiques. Cela peut vous aider à prioriser les nombreux problèmes quotidiens qui menacent de vous écartier de votre objectif.

Cette approche progressive peut également rendre vos demandes de budget plus acceptables aux yeux de la direction. Négociez un plan où la réussite de la Phase Un libérera des fonds pour passer à la Phase Deux, etc. Concevez chaque phase, en particulier la phase initiale, de manière à ce qu'elle montre les enseignements tirés et les améliorations progressives, qui vous aideront à sécuriser les ressources pour les phases ultérieures.

## 12 Créez des gains à court-terme.

Comme vu au N° 11, les gains à court-terme établissent votre crédibilité auprès de la direction et aident les membres de votre équipe à réussir plus rapidement. Les parties prenantes seront plus enclines à adhérer à vos modifications et à vous accorder ce dont vous avez besoin pour passer à l'étape suivante car vous n'avez pas à attendre la fin du projet pour montrer les progrès et les succès.

Un autre avantage important : des succès plus fréquents maintiendront la motivation des membres de votre équipe, en particulier lorsque vous célébrerez vos réussites et reconnaîtrez ceux qui y auront contribué.

Par exemple, imaginons que vous essayez de créer un programme intégré contre l'abandon de panier, avec du contenu dynamique et le premier e-mail envoyé moins d'une heure après l'abandon. Cet email intégrant des recommandations de produits. Plutôt que de tenter de lancer tout cela à la fois, commencez par un rappel de base par e-mail, puis ajoutez de la sophistication par phases à mesure que le programme s'affirme.

## 13 Réservez du temps pour vous consacrer aux améliorations.

Cette étape est la plus difficile pour de nombreux spécialistes marketing qui sont tiraillés entre plusieurs directions. Toutefois, votre aventure vers un programme marketing digital réussi commence par cette étape.

Bloquez quelques heures chaque semaine – en les notant sur votre agenda – et mettez-les à profit pour faire du brainstorming, développer vos plans et propositions, ou travailler sur cette série d'emails de bienvenue que vous voulez faire depuis des années.

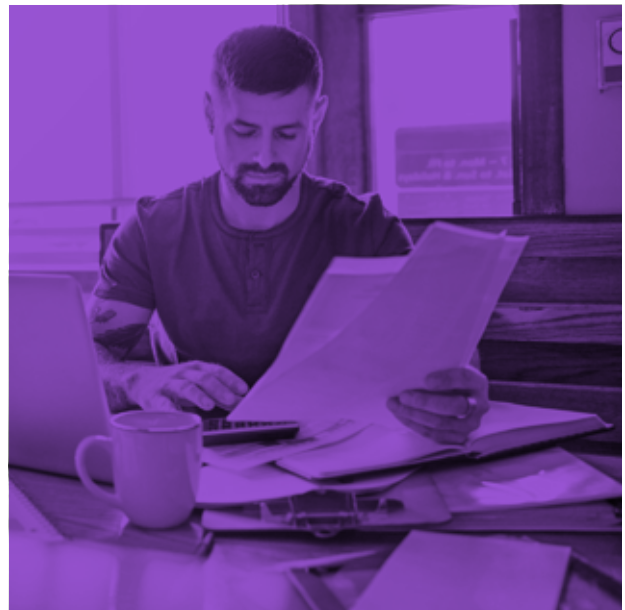
Utilisez ce temps pour écouter des webinaires, regarder des vidéos TED Talks, emmener votre équipe à l'extérieur pour une session créative et de cohésion, assister à des conférences, emmener déjeuner des membres d'autres départements ou lire les dernières publications professionnelles. Veillez à réserver du temps pour vous-même – du temps pour élargir votre réflexion et laisser fuser les idées.

# GARANTIR LES FUTURS SUCCES

## 14 Faites part de vos succès à vos supérieurs.

Une fois que vous lancez votre projet, tenez informés vos supérieurs. Vous pouvez joindre des rapports au calendrier de votre projet ou diffuser des bulletins plus fréquemment, selon ce que préfèrent votre équipe et votre hiérarchie.

Le plus important est d'informer les autres de vos succès. Le succès appelle le succès. Une fois que vous avez prouvé que les membres de votre équipe peuvent travailler ensemble, mener à bien les projets clés et atteindre vos objectifs, les prochains jalons auxquels vous vous attaquez seront beaucoup plus faciles à atteindre.



## 15 Ancrez vos innovations dans votre culture d'entreprise.

Documentez la totalité de votre processus. Quantifiez votre succès. Communiquez-le à l'ensemble de votre département et de votre entreprise. Créez une structure de soutien solide afin que vos nouveaux programmes survivent et prospèrent même en cas de changement des acteurs clés. Maintenez le processus grâce à une formation et un perfectionnement continus.



**TWEETEZ-LE !**

Lire « 17 façons de mener à bien les projets marketing » de Watson Marketing

## 16 Tirez les enseignements de votre réussite.

Ce n'est pas parce que vous avez gagné une bataille que vous devez vous reposer sur vos lauriers. Tirez les enseignements de ce que vous avez accompli et pensez à ce que vous pourriez faire après. Faites appel à vos fournisseurs de technologie, agences et autres professionnels selon le cas, pour vous aider à préparer le prochain projet et comprendre ce qu'il est possible de faire.

## 17 Investissez dans vos collaborateurs.

Finalement, être capable de faire évoluer et de mener à bien votre programme marketing implique une ambition plus large : développer les capacités de l'équipe pour définir de meilleures stratégies et les mettre en œuvre plus rapidement, apprendre des programmes marketing et les améliorer et atteindre un retour sur investissement plus élevé à partir d'un niveau d'effort plus faible.

Investir dans vous-même et votre équipe vous donne cet avantage déterminant. Les sept moyens suivants vous aident vous et votre équipe à susciter ces aptitudes et, pour bon nombre d'entre eux, à un coût limité voire nul :

- Conférences
- Webinaires/Événements en ligne
- Formation
- Bibliothèque de ressources/Discussions
- Associations
- Communautés en ligne
- Brainstorming

---

## Un dernier mot sur le travail bien fait

Sortir de la routine intimide la plupart des services marketing. Lorsque vous essayez de modifier vos processus et priorités, vous devez tout de même continuer à mener à bien vos programmes marketing principaux chaque jour. Ces astuces vous aideront à définir une voie non seulement pour réaliser davantage de programmes marketing mais aussi pour réaliser les plus importants.

## A propos de Watson Marketing

Watson Marketing propose l'automatisation des campagnes, de l'analyse marketing et de la personnalisation en temps réel renforcées par les capacités cognitives. Avec Watson Marketing, les spécialistes du marketing peuvent découvrir de nouveaux niveaux d'analyse exploitables, offrir les expériences puissantes et personnalisées que les clients veulent et apprécient, et découvrir des idées innovantes qui leur donnent un avantage concurrentiel.

---



Copyright IBM Corporation 2017 | Compagnie IBM France | 17 avenue de l'Europe | 92275 Bois-Colombes Cedex

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques IBM apparaissent lors de leur première occurrence dans ce document, accompagnées d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles indiquent qu'il s'agit de marques déposées aux Etats-Unis ou reconnues par la législation générale comme étant la propriété d'IBM au moment de la publication de ce document. Ces marques peuvent également exister et éventuellement avoir été enregistrées dans d'autres pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse : [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml). Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent appartenir à des tiers.

Le présent document contient des informations en vigueur à la date de la première publication et susceptibles d'être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité. Les données de performances et les exemples de clients ne sont présentés qu'à des fins d'illustration. Les performances réelles peuvent varier en fonction des configurations et des conditions d'exploitation spécifiques. Il est de la responsabilité de l'utilisateur d'évaluer et de vérifier par lui-même le fonctionnement des produits ou logiciels non-IBM avec les produits ou logiciels IBM. LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ.

Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats au titre desquels ils sont fournis.