

Études
sur les chefs
opérationnels -
Chefs de la mise
en marché

De l'élargissement au renforcement

Extraits de l'étude mondiale
auprès des chefs de la mise
en marché



L'illustration figurant sur la page de couverture de ce rapport représente plus des 1 700 chefs de la mise en marché qui se sont entretenus avec IBM, dans le cadre de cette étude. Chaque facette représente environ 23 participants, et les couleurs, les trois impératifs identifiés dans notre analyse : livrer de la valeur aux clients responsabilisés; favoriser des relations durables; saisir la valeur, mesurer les résultats. Pour en savoir plus, allez à la page 9.

Cette étude reflète les conversations face à face réalisées auprès de plus de 1 700 chefs de la mise en marché dans le monde.



Jon Iwata
Vice-président principal, mise en marché
et communications, IBM Corporation

Note aux collègues de la mise en marché

Nous sommes tous conscients des forces qui bouleversent les affaires et les marchés d'aujourd'hui, mais il n'est pas si facile de voir ce que les professionnels de la mise en marché apportent en réponse.

Pour le comprendre, IBM a réalisé sa toute première étude auprès des chefs de la mise en marché. Nous visions 1 000 participants. Plus de 1 700, venant de 64 pays, nous ont rencontrés pendant une heure. D'après nous, c'est la plus vaste étude de son genre jamais entreprise. Elle explique clairement la manière dont nos rôles ont évolué les dix dernières années.

Qu'avons-nous découvert?

Il est intéressant de constater que votre point de vue correspond à celui de vos collègues du groupe des chefs opérationnels. Nous le savons, parce que nous avons effectué plus de 15 000 entrevues auprès de chefs de la direction, chefs des services financiers, chefs du service de l'information, chefs des ressources humaines et chefs de la chaîne d'approvisionnement, les sept dernières années, dans le cadre de notre programme de recherche auprès des groupes de chefs opérationnels.

Tout comme les chefs de la direction, vous nous avez dit que les facteurs *commerciaux* et *technologiques* étaient les deux plus puissantes forces extérieures qui s'exerçaient sur votre organisation, de nos jours. Vous prévoyez que, dans les cinq prochaines années, elles augmenteront les niveaux de complexité non seulement dans la manière dont nous commercialisons nos produits et nos services, mais également dans toutes les dimensions de nos organisations.

Les quatre plus grands défis que vous avez identifiés étaient les suivants : l'explosion des données, les médias sociaux, la multiplication des voies de communication et des appareils et le déplacement démographique de la consommation. Ces facteurs servent de catalyseurs pour modifier notre rôle, et le défi que nous devons tous relever consiste à transformer ces difficultés en occasions d'affaires. La bonne nouvelle c'est que vous avez aussi fourni de nombreux moyens pratiques pour que la mise en marché puisse gérer la complexité croissante de l'environnement actuel - en montrant la voie d'une nouvelle profession commerciale, pour un nouveau siècle.

En tant que chef de la mise en marché, j'ai trouvé le niveau élevé de participation et les résultats particulièrement valideurs, instructifs et utiles. Je peux dire avec certitude qu'on n'aurait jamais vu IBM — ou une toute autre entreprise technologique — lancer une étude de ce genre, il y a dix ans. Cependant, avec la multiplication des appareils intelligents, des médias sociaux et des gros volumes de données, il est clair qu'aujourd'hui le moment est bien choisi.

J'aimerais remercier les 1 734 chefs de la mise en marché qui ont bien voulu consacrer leur temps et leur réflexion à cette étude. En allant plus loin, les opinions partagées dans l'étude mondiale IBM réalisée en 2011 auprès des chefs de la mise en marché posent les bases d'un dialogue, qui peut amorcer la transformation de la mise en marché dans l'ère numérique d'aujourd'hui. Je suis impatient d'engager la discussion avec vous.



Jon Iwata
Vice-président principal, mise en marché et
communications, IBM Corporation

Contenu

	Résumé à l'intention de la haute direction	6
Introduction	Avancer, faire du surplace ou couler?	11
Chapitre 1	Livrer de la valeur aux clients responsabilisés	21
Chapitre 2	Favoriser des relations durables	33
Chapitre 3	Saisir la valeur, mesurer les résultats	45
L'emploi du temps des chefs de la mise en marché	Soyez prêt à affronter l'avenir	57
	Comment notre recherche a été entreprise	62
	Pour de plus amples renseignements	68

«Aujourd'hui plus que jamais, les consommateurs détiennent un pouvoir et exercent une influence sur la marque. Nous devons nous assurer que c'est donnant-donnant, qu'il y a un échange réel, la responsabilité de l'interaction appartenant aux deux parties.»

Ann Glover, chef de la mise en marché, ING Insurance U.S.

Résumé à l'intention de la haute direction

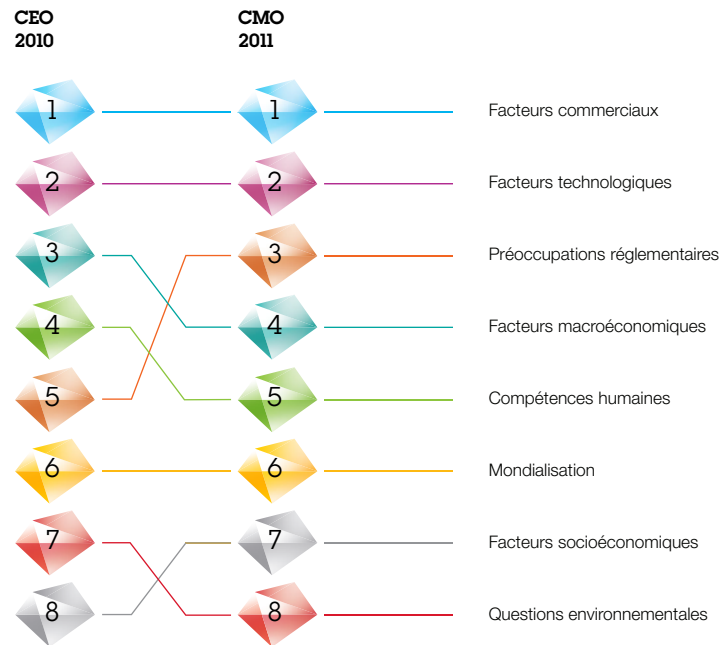
Aujourd'hui, les clients peuvent magasiner partout dans le monde, obtenir plus d'information que jamais sur les organisations avec lesquelles ils font affaire et partager leur opinion avec des centaines de milliers, voire des millions, d'autres clients. Les attentes de ces clients — qu'ils soient des consommateurs, des citoyens ou des entreprises — vont augmentant sans cesse. Et, du jour au lendemain, ils peuvent décider de la prospérité ou de la faillite d'une entreprise.

Comment les chefs de la mise en marché réussissent-ils donc à naviguer dans cette turbulence? Nous avons interviewé en personne 1 734 chefs de la mise en marché provenant de 19 secteurs d'activité différents dans 64 pays, pour savoir comment ils aident leur entreprise à faire face aux modifications profondes que l'on observe tant dans l'industrie que dans le monde en général.

Notre étude auprès des chefs de la mise en marché est la toute dernière d'une série touchant le groupe des chefs opérationnels et qui, au cours des sept dernières années, nous a menés à interviewer plus de 15 000 dirigeants. Elle met en lumière les défis auxquels sont confrontés les chefs de la mise en marché des secteurs public et privé — de même que les perspectives d'avenir qu'ils entrevoient — en cette époque d'une complexité croissante. Elle illustre également la mesure dans laquelle leur perception reflète les évaluations précédemment effectuées par les chefs de la direction.

Facteurs commerciaux et technologiques favorisant un changement puissant

Comme les chefs d'entreprise que nous avons interviewés dans notre étude auprès des chefs de la direction, les chefs de la mise en marché estiment que les facteurs commerciaux et technologiques sont les deux plus puissantes forces extérieures qui touchent leurs organisations. Et, comme les chefs de la direction, ils s'inquiètent de la complexité qu'ils voient poindre à l'horizon. Parmi les chefs de la mise en marché avec lesquels nous avons discuté, quatre sur cinq prévoient un niveau de complexité élevé, ou même très élevé, dans les cinq prochaines années, mais seule la moitié d'entre eux se sentent prêts à le gérer.

**Figure 1**

Les chefs de la mise en marché qui partagent leur emploi du temps s'entendent avec les chefs de la direction sur les deux plus grandes forces extérieures qui touchent leurs organisations

Nos principaux résultats

D'après nos entrevues, les chefs de la mise en marché voient quatre défis comme étant des moteurs de changement universels, dont l'effet se fait sentir partout : l'explosion des données, les médias sociaux, la multiplication des voies de communication et des appareils, et le déplacement démographique de la consommation. Toutefois, les chefs de la mise en marché venant des entreprises les plus performantes relèvent ces défis différemment des autres chefs de la mise en marché.¹

Les plus proactifs essaient de comprendre les individus aussi bien que les marchés. Le niveau de relation avec les clients est crucial — et les chefs de la mise en marché le savent. Dans notre dernière étude auprès des chefs de la direction, nous avons appris que ces derniers considéraient le rapprochement plus étroit avec les clients comme étant l'une des conditions requises de la réussite au 21^e siècle.² Cela s'inscrit exactement dans le domaine des chefs de la mise en marché.

L'arrivée des médias sociaux bouleverse toutefois les anciennes hypothèses, compétences et approches de la mise en marché de masse. Partout, les chefs de la mise en marché sont parfaitement conscients de la distance qu'ils ont à parcourir. En plus de faire appel aux sources d'information traditionnelles, comme les études de marché et l'étalonnage concurrentiel, les plus proactifs explorent les nouvelles sources de données numériques que recherchent clients et citoyens.

Les chefs de la mise en marché des entreprises efficaces canalisent leur attention sur les relations, pas juste sur les transactions.

Ils utilisent les données afin de stimuler l'intérêt pour les offres de leurs organisations et forment des liens avec les clients, dans une plus large mesure que leurs collègues des entreprises moins prospères.

Les chefs de la mise en marché qui se démarquent tiennent résolument à développer une «personnalité d'entreprise» bien définie.

Ils reconnaissent que la croyance d'une entreprise et son comportement ultérieur sont tout aussi importants que ce qu'elle vend. Et ils se donnent pour mission d'aider la direction et le personnel à démontrer les valeurs et l'objectif de l'entreprise.

La plupart des chefs de la mise en marché concentrent leurs efforts sur un aspect vital de leur travail — le rendement du capital investi (ROI).

D'après nos recherches, les mesures utilisées pour évaluer la mise en marché sont en plein changement. Près des deux tiers des chefs de la mise en marché considèrent que le rendement de l'investissement en mise en marché deviendra le principal outil de mesure de leur succès d'ici 2015. Il est toutefois difficile de le prouver. Même dans les entreprises les plus prospères, la moitié des chefs de la mise en marché ne se sentent pas suffisamment préparés pour fournir des chiffres concrets.

Que va-t-il se passer ensuite?

Dans nos échanges avec les chefs de la mise en marché de partout au monde, un consensus inégalé est apparu. En effet, la grande majorité des chefs de la mise en marché pensent qu'il y a place à l'amélioration dans trois secteurs clés. Ils doivent comprendre les clients responsabilisés et leur livrer de la valeur; ils doivent créer des relations durables avec ces clients; et ils doivent mesurer la contribution de la mise en marché, de manière pertinente et quantifiable.

Livrer de la valeur aux clients responsabilisés

La révolution du numérique a modifié à tout jamais l'équilibre du pouvoir entre l'individu et l'institution. Si les chefs de la mise en marché doivent comprendre les clients et les citoyens responsabilisés et leur livrer de la valeur, ils devront tout particulièrement apprendre à connaître les individus aussi bien que les marchés. Ils devront également investir dans les nouvelles technologies et l'analytique avancée pour mieux comprendre le comportement de chaque client.

Favoriser des relations durables

Pour entretenir des relations constructives avec leurs clients, les chefs de la mise en marché devront établir avec eux des liens que leurs clients jugeront précieux. Cela suppose d'être en relation avec les clients pendant tout le cycle de vie client, de créer des communautés d'intérêt Web et hors Web et de collaborer avec les autres chefs opérationnels, afin de fusionner l'image interne et l'image externe de l'entreprise.

Saisir la valeur, mesurer les résultats

Dernièrement, les chefs de la mise en marché ont eu à quantifier et à analyser les résultats financiers de leurs initiatives de mise en marché et à transmettre ces résultats à l'organisation élargie afin d'augmenter la crédibilité et l'efficacité de la fonction de mise en marché. Ils devront également injecter de nouvelles aptitudes dans la fonction de mise en marché en accroissant les compétences numériques, analytiques et financières des employés existants et en embauchant du personnel ou en s'associant avec des spécialistes pour combler les écarts. Et comme il est important de servir d'exemple, les chefs de la mise en marché devront améliorer leur propre expertise dans ces domaines aussi.





Avancer, faire du surplace ou couler?

La révolution du numérique est en train de transformer le marché.

Les clients responsabilisés peuvent en voir et en dire plus que jamais sur les organisations qui leur offrent leurs services. Cette révolution a toutefois obligé les chefs de la mise en marché à réagir au changement.

«Nous vivons dans un monde où aucun secret ne tient plus de cinq minutes. Aujourd'hui, il est impossible de contrôler les renseignements confidentiels. Il y a des fuites partout. Nous devons constamment être meilleurs et plus rapides. C'est le programme que nous devons appliquer dans la mise en marché et les affaires en général».

Monica Gregori, directrice de la mise en marché,
Natura Consumer Products

Submergés par le changement

Tout comme les rayons X ont transformé la médecine en permettant aux médecins de voir à travers le tissu humain, les nouvelles technologies de l'information et de la communication révolutionnent actuellement les affaires en permettant aux clients et aux citoyens de franchir les murs des entreprises. Par conséquent, la relation entre les gens et les institutions qui les servent s'en trouve considérablement transformée.

Les attentes des consommateurs augmentent. Ces derniers veulent de meilleurs produits et de meilleurs services, plus de choix et plus de valeur. Et ils s'attendent à ce que les organisations agissent de manière responsable sur le plan social et environnemental. Les entreprises achètent également en prenant plus de précautions, en marchandant plus fermement sur les prix, en exigeant plus de personnalisation et en cherchant des occasions de renvoyer le risque à leurs fournisseurs.³

Entre-temps, la mondialisation a offert beaucoup plus d'options aux clients. Sachez que les flux d'exportations mondiales ont grimpé de 7,9 à 18,9 billions de dollars américains actuels, sur les dix dernières années.⁴

De plus, les médias sociaux permettent à tout un chacun d'être éditeur, diffuseur et critique. Facebook compte aujourd'hui plus de 750 millions d'utilisateurs actifs et l'utilisateur moyen diffuse en moyenne 90 éléments de contenu par mois.⁵ Les utilisateurs de Twitter envoient quotidiennement près de 140 millions de microbillets (tweets).⁶ Et les 490 millions d'utilisateurs de YouTube téléversent en 60 jours un contenu vidéo plus important que celui créé par les trois grands réseaux de télévision américains en 60 ans.⁷

Pour résumer, les clients peuvent en voir — et en dire — plus sur les organisations avec lesquelles ils négocient qu'à n'importe quel moment de l'histoire. Si une organisation trébuche, elle ne peut se cacher nulle part.

L'océan numérique

La révolution du numérique offre, en même temps, des occasions inégalées de créer des liens avec les clients. Par contre, toute entreprise qui veut réaliser le potentiel des nouvelles technologies d'information et de communication fait face à un défi de taille. Elle doit d'abord intercepter et interpréter de grandes quantités de données pour y trouver celles qui l'intéressent.

Le volume et la variété des données augmentent à une vitesse vertigineuse. Nous créons aujourd'hui autant d'information tous les deux jours que nous le faisons entre l'aube de la civilisation et 2003.⁸ Il est vraiment très difficile de naviguer sur cet océan numérique pour avoir une vision précise des clients.

Les chefs de la mise en marché doivent, par conséquent, faire plus que jamais auparavant. Ils ont à gérer davantage de données, à comprendre les clients plus exigeants et à s'engager auprès d'eux, en plus de veiller à ce que leurs employés démontrent en permanence les valeurs de l'organisation. Ils doivent se servir des outils et des technologies que leurs enfants comprennent bien souvent mieux qu'eux. Et ils ont en moyenne un mandat de trois ou quatre ans seulement pour s'imposer.⁹

La complexité s'accroît

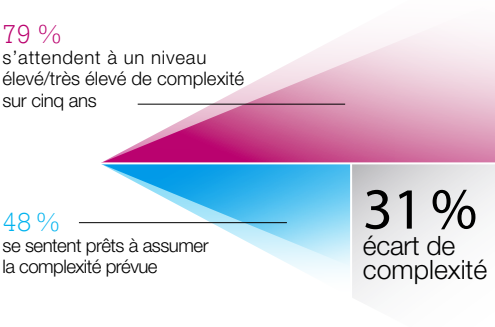
Les chefs de la mise en marché sont parfaitement au courant des défis qui les attendent. Ils reconnaissent, comme les chefs de la direction, que le monde dans lequel ils opèrent est beaucoup plus volatil, incertain et complexe.¹⁰ Les économies, les entreprises, les sociétés et les gouvernements de plus en plus interconnectés ont fait naître de nouveaux débouchés d'une ampleur colossale. Mais cette connectivité accrue a également entraîné de puissantes interdépendances — souvent imprévisibles. Tout comme les chefs de la direction, les chefs de la mise en marché ne se sentent pas tout à fait prêts à gérer la situation.

Au total, 79 % des chefs de la mise en marché avec lesquels nous avons discuté pensent que le niveau de complexité sera élevé, voire très élevé, dans les cinq prochaines années. Seuls 48 % se sentent prêts à affronter la situation. Ces pourcentages reflètent ceux de l'étude effectuée en 2010 auprès des chefs de la direction, lorsque nous leur posions les mêmes questions à propos de la complexité à venir. Une responsable de la mise en marché d'une société de télécommunications au Brésil a décrit le point de vue dominant en disant : «La responsabilisation du consommateur génère plus de complexité. Le modèle mental est en pleine mutation. Nous nous trouvons face à une grande transformation sociale.»

Figure 2

Un torrent de complexité Les chefs de la mise en marché ne se sentent pas prêts à gérer le niveau de complexité qui les attend.

Niveau prévu de complexité et de préparation à gérer



Qu'est-ce qui est le plus difficile?

Quels sont donc les principales sources de préoccupation? Nous avons davantage approfondi la question pour savoir si les chefs de la mise en marché se sentaient prêts à gérer les effets de 13 facteurs commerciaux clés. Il est alarmant de constater que plus de 50 % des répondants ne se croient pas prêts à tout gérer, sauf deux éléments : les questions de réglementation et la transparence de l'entreprise.

Pourcentage de chefs de la mise en marché disant manquer de préparation

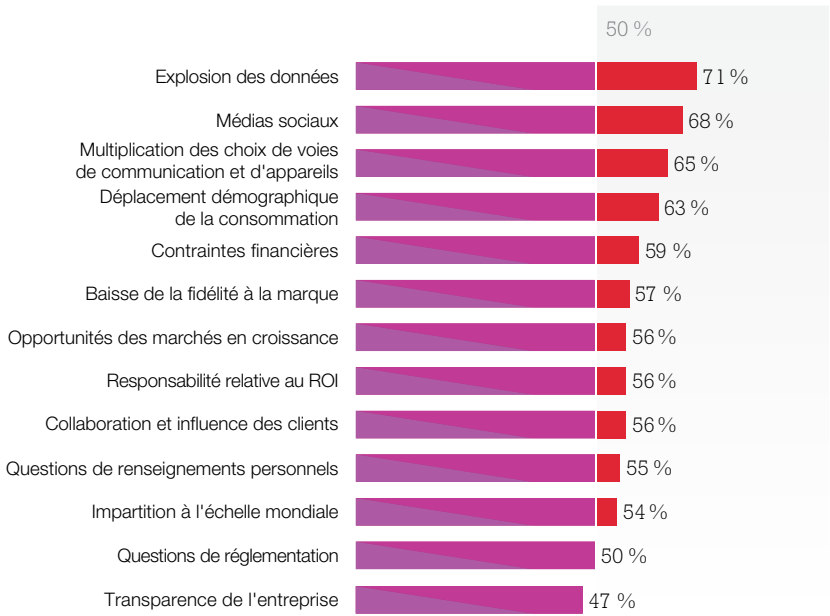


Figure 3

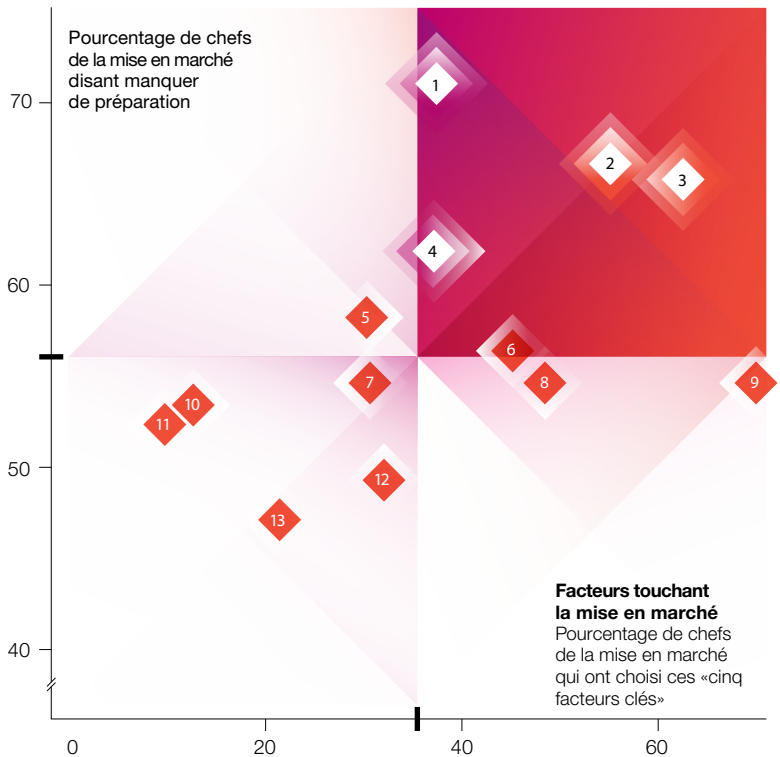
Diagnostic de malaise La majorité des chefs de la mise en marché manquent de préparation pour gérer l'impact des changements majeurs dans le domaine de la mise en marché.

Pire encore, certains des changements auxquels les chefs de la mise en marché sont le moins préparés sont ceux qui entraîneront probablement les plus gros bouleversements. Nous avons demandé aux participants de classer chaque facteur selon ses effets attendus sur la fonction de mise en marché, dans les trois à cinq prochaines années. Nous avons ensuite analysé le lien avec le niveau de confiance qu'ils ressentent à gérer chaque facteur. Comme l'illustre la figure 4, quatre questions essentielles sont ressorties.

Figure 4

Les pires casse-têtes Les quatre principaux défis des chefs de la mise en marché sont l'explosion des données, les médias sociaux, la multiplication des voies de communication et des appareils et le déplacement démographique de la consommation.

- 1 Explosion des données
 - 2 Médias sociaux
 - 3 Multiplication des choix de voies de communication et d'appareils
 - 4 Déplacement démographique de la consommation
 - 5 Contraintes financières
 - 6 Baisse de la fidélité à la marque
 - 7 Débouchés des marchés en croissance
 - 8 Responsabilité relative au ROI
 - 9 Collaboration et influence des clients
 - 10 Questions de renseignements personnels
 - 11 Impartition à l'échelle mondiale
 - 12 Questions de réglementation
 - 13 Transparence de l'entreprise
- Médiane



L'explosion des données occupe le haut de la liste des casse-têtes. Plus de 70 % des chefs de la mise en marché qui pensent que ce facteur est important disent manquer de préparation pour gérer ces effets. «L'un de nos plus gros défis est l'analyse des données. Compte tenu de la complexité et de la taille de notre organisation, nous sommes loin derrière», reconnaît un chef de la mise en marché de produits de consommation, aux États-Unis.

Il n'est certainement pas le seul. «Nous sommes submergés de données. Ce qu'il nous manque, ce sont de vraies perspectives», déclare un chef de la mise en marché en sciences de la vie, en Suisse. Un autre responsable de la mise en marché de services publics et d'énergie, aux Pays-Bas, présente le problème de façon encore plus directe : «En ce moment, je ne sais pas comment notre service de mise en marché va gérer l'explosion des données prévue».

Les médias sociaux et le nombre croissant des voies de communication et des appareils que les clients peuvent choisir viennent au second et troisième rangs au chapitre de l'anxiété qu'ils occasionnent. «Nous devons apprendre à gérer l'«ouverture» des médias sociaux et la transparence qu'ils apportent. La communication, au moyen des médias sociaux, est complètement différente des outils ou des voies de communication traditionnels», précise un chef de la mise en marché de produits de consommation, en Pologne.

Réfléchissant aux répercussions des médias sociaux, un responsable de la mise en marché en défense et aérospatiale, aux États-Unis, prévient en disant ceci : «Le risque est énorme, que vous y touchiez ou pas. Ne faites pas l'erreur de penser que vous réduisez les risques en n'essayant pas de les gérer».

L'évolution des caractéristiques de consommation se voit également de façon évidente dans les grandes préoccupations des chefs de la mise en marché. Au total, 63 % croient que le déplacement démographique de la consommation aura des effets importants sur leurs fonctions de mise en marché. Toutefois, seuls 37 % se croient assez bien ou entièrement préparés pour le changement. «Une nouvelle génération aux besoins et aux habitudes de consommation totalement différents est en marche. Les entreprises devront s'adapter à ce changement afin de survivre sur le marché», observe un chef de la mise en marché d'assurances, en Turquie.

«Dans cette nouvelle ère de complexité et d'incertitude, nous risquons sérieusement de «perdre le nord», d'être intoxiqués par une surcharge de données et de souffrir d'une indigestion d'information».

Carlos Velazquez, directeur général principal, mise en marché, Roca Corporación Empresarial

«Je constate qu'il y a plus de demande en innovation que je n'en ai eu dans les 30 dernières années».

Steve Robinson, vice-président principal, chef de la mise en marché, Chick-fil-A

En fait, le marché lui-même se fracture, comme l'ont fait remarquer plusieurs participants. «Les marchés de masse n'existent plus; ils sont fractionnés», constate un chef de la mise en marché d'assurances, en Australie. Un chef de la mise en marché de produits de consommation de Singapour fait un commentaire semblable : «La solution idéale c'est de servir chaque consommateur individuellement. Le problème? C'est qu'il y en a sept milliards».

La pression se fait sentir partout

Pour résumer, les chefs de la mise en marché sont tendus. Même ceux qui travaillent dans les organisations les plus prospères doivent se battre. Dans le cadre de nos recherches, nous avons demandé à des participants d'évaluer la position de leur organisation dans le secteur où elle fait concurrence aux autres. (Nous avons corroboré statistiquement leurs auto-évaluations à l'aide d'information accessible à tous. D'autres détails sont présentés à la page 63.)

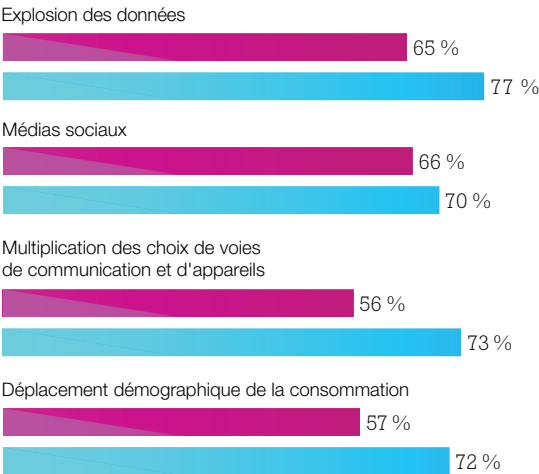
Notre analyse montre que les chefs de la mise en marché des entreprises les plus performantes sont mieux préparés pour gérer certains des points névralgiques les plus critiques. Pourtant, moins de la moitié d'entre eux se sentent tout à fait prêts. Ceux des organisations les moins performantes doutent encore plus de leur aptitude à gérer la situation.

Figure 5

Les plus performants luttent, eux aussi
Ils le font presque autant que les autres pour composer avec les quatre points névralgiques les plus critiques.

- Organisations les plus performantes
- Organisations les moins performantes

Niveau de manque de préparation pour gérer les facteurs commerciaux



En fait, l'un des résultats les plus étonnants qui ressort de notre étude est le niveau de consensus entre les participants. Quels que soient l'endroit où ils travaillent, leur secteur d'activité, la taille ou la réussite de leur organisation, les chefs de la mise en marché ont à relever les mêmes défis et, pour la plupart, ne se sentent pas prêts à les gérer.

C'est vrai, même entre les chefs de la mise en marché qui travaillent pour des sociétés de vente électronique aux consommateurs et des organisations de commerce interentreprises, où l'on s'attend à voir quelques variations en matière de perspective. Bien entendu, de plus en plus de fabricants vendent directement aux consommateurs autant que par l'intermédiaire de détaillants, ce qui estompe la ligne de démarcation historique entre les deux modèles d'entreprise. Et pourtant, cette approche seule ne suffit pas à rendre compte de la similarité des défis.

Le dénominateur commun entre les réponses que nous avons reçues témoigne plutôt de l'ampleur des changements qui se produisent aujourd'hui sur le marché — des changements si momentanés qu'ils ont aplani la plupart des différences. Au centre de cette transformation majeure, les réponses des chefs de la mise en marché portent toutes sur trois domaines essentiels dans lesquels eux et leur personnel et eux doivent s'améliorer. Ils doivent :

- Livrer de la valeur aux clients responsabilisés;
- Favoriser des relations durables;
- Saisir la valeur et mesurer les résultats de leurs efforts.

Fort heureusement, il existe plusieurs étapes que peuvent suivre les chefs de la mise en marché pour renforcer leur organisation et leurs propres compétences. Dans les chapitres suivants, nous discutons de chacune de ces questions — et des solutions prometteuses.

«Être en mesure de recueillir les bonnes données, s'assurer que les bonnes personnes y ont accès, qu'elles peuvent les analyser et émettre des recommandations fondées sur des opinions — c'est là que la mise en marché doit mener, investir et se mobiliser».

Denis Cochet, vice-président principal,
ventes et mise en marché, Alstom Power



Livrer de la valeur aux clients responsabilisés

Les chefs de la mise en marché les plus efficaces s'efforcent d'apprendre à connaître les individus, et pas juste les marchés. Ils explorent les nouvelles sources d'information numériques. Et ils utilisent la technique de l'analytique du client pour transformer les données en visions sur lesquelles leurs organisations peuvent intervenir.

«Nous devons poser un regard scientifique sur l'expérience client».

Nick Barton, vice-président aux ventes et à la mise en marché, Grande Chine, InterContinental Hotel Group

Plongez-vous dans l'évidence

En premier lieu, les chefs de la mise en marché doivent impérativement livrer de la valeur aux clients responsabilisés. Pour ce faire, ils doivent définir qui sont ces clients, ce que ceux-ci veulent et comment ils aimeraient interagir avec l'organisation. Il ne s'agit pas seulement de comprendre les préférences et les besoins immédiats de ces clients. Il faut aussi comprendre leurs valeurs et leurs comportements.

Les indices peuvent d'ailleurs être très subtils, puisque la manière dont les clients agissent est parfois contraire à leurs préférences déclarées. L'agence de rencontre en ligne Match.com connaît particulièrement bien ce phénomène. Une grande partie de son succès vient de l'observation de ce que font les utilisateurs et de ce qu'ils disent. Elle vérifie les choix qu'ils font, en utilisant des mécanismes de regroupement pour analyser les données et rajuster les profils qu'elle leur envoie en conséquence.¹¹

La plupart, sinon tous les membres de la haute direction font valoir qu'ils veulent mieux comprendre leurs clients. En réalité, dans notre dernière étude sur les chefs de la direction, 88 % des chefs d'entreprise — et un taux étonnant de 95 % de ceux qui dirigent les organisations les plus prospères — affirment que le rapprochement avec leurs clients occupe la priorité numéro un pour réaliser leur stratégie sur les cinq prochaines années.¹²

Cependant, comme l'admettent beaucoup des chefs de la mise en marché que nous avons interviewés, c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire. «Notre mission est d'aider les clients à économiser du temps et de l'argent, mais savoir ce que veut le client pour comprendre comment faire est notre plus gros défi», constate un chef de la mise en marché en télécommunications, au Canada.

Puisez dans les sources numériques

L'une des raisons pour lesquelles la plupart des organisations ont du mal à obtenir auprès du client l'information dont elles ont besoin c'est qu'elles s'obstinent à vouloir comprendre les marchés plutôt que les *individus*. Quand vient le temps de prendre des décisions stratégiques, au moins 80 % des chefs de la mise en marché se fient à des sources traditionnelles d'information, telles que les études de marché et l'étalonnage concurrentiel. De même, plus de 60 % se fient aux ventes, à l'analyse des campagnes et à d'autres éléments du même genre.

Sources utilisées pour prendre des décisions stratégiques

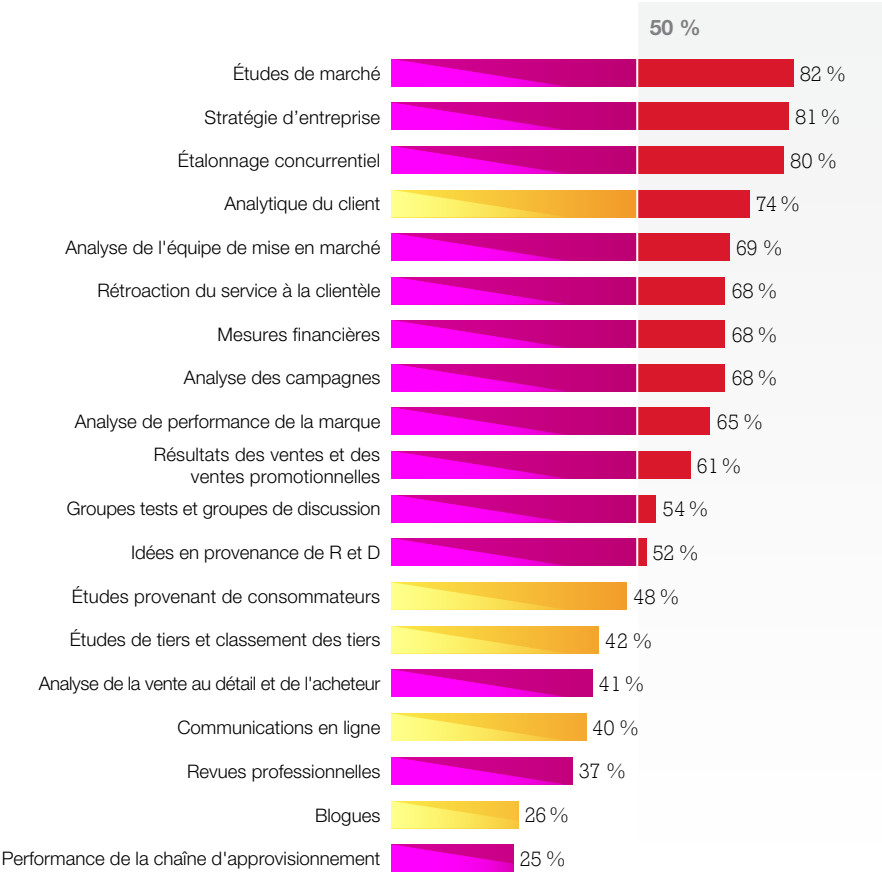


Figure 6

Touche personnelle manquante La plupart des chefs de la mise en marché accordent plus d'attention aux marchés qu'aux individus.

■ Sources clés pour comprendre les individus

«Il y a un an, un client sur dix nous interrogeait sur les médias sociaux. Cette année, c'est neuf sur dix. Nous nous trouvons dans un environnement où les blogues négatifs peuvent entraîner une réunion d'urgence du conseil d'administration. C'est là toute la puissance des médias sociaux».

Edmond Moutran, chef de la direction, Memac Ogilvy & Mather MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord)

Les sources traditionnelles d'information sont importantes, évidemment. La plupart d'entre elles présentent toutefois un inconvénient majeur : elles ne peuvent montrer que des groupes de clients et renseignent donc peu sur les besoins ou les désirs de clients individuels.

Par contraste, relativement peu de chefs de la mise ne marché exploitent le plein potentiel des sources numériques. Alors que près des trois quarts utilisent l'analytique du client pour explorer les données, seuls 26 % suivent actuellement les blogues, 42 %, les études par des tiers, et 48 %, les études par des consommateurs. C'est en grande partie parce que les outils, les processus et les mesures qu'ils utilisent ne sont pas conçus pour saisir et évaluer les données non structurées produites par les plateformes sociales.

Pourtant, les blogues, les études par des consommateurs et les études par des tiers révèlent ce que veulent les consommateurs discrets. Ce sont des sources d'informations précieuses sur l'opinion des clients, *en contexte*, qui peuvent aider les entreprises à prévoir des modèles de demande avec plus de précision.

Les conversations en temps réel entre individus informés représentent également de précieuses sources d'idées nouvelles. Et lorsqu'une organisation contrôle ces sources sociales, dans le cas où il est fait mention de la marque, elle peut rapidement réagir aux menaces d'exposition négative, avant que celles-ci ne deviennent hors de contrôle. Comme l'a fait remarquer un chef de la mise en marché de l'énergie en Inde : «Ce qui, d'après nous, prendra 24 heures pour toucher notre marque peut ne prendre finalement que deux heures. Notre vitesse de réaction doit donc augmenter considérablement».

Finalement, les sources de données numériques peuvent nous fournir de précieuses informations sur la manière dont les clients et les influenceurs pensent et se comportent. Mais pour évaluer la situation efficacement, les organisations doivent penser à établir des relations fondamentalement différentes. Elles doivent permettre aux employés de se mobiliser auprès des clients et fournir aux clients et à d'autres parties prenantes la possibilité de s'entraider. Seul un petit nombre de chefs de la mise en marché misent actuellement sur de telles opportunités pour mieux comprendre cette dynamique.

Gérer des volumes massifs de données

Les chefs de la mise en marché manquent notablement de préparation pour tenir compte du volume, de la rapidité et de la variété des données, qui ne cessent de croître. La majorité des répondants le reconnaissent. Plus des deux tiers prévoient devoir investir dans de nouveaux outils et de nouvelles technologies en plus de développer de nouvelles stratégies pour gérer les volumes massifs de données.

De même, près des deux tiers pensent devoir changer la combinaison des compétences au sein de la fonction de mise en marché et améliorer leurs capacités analytiques. Un chef de la mise en marché de services de télécommunications en Chine a résumé la situation générale en disant : «Repenser nos combinaisons de compétences dans le domaine de la mise en marché et s'aligner sur les TI sont pour nous des priorités».

Il est toutefois surprenant de voir que relativement peu de chefs de la mise en marché pensent aux profondes implications politiques des volumes massifs de données - en particulier celles qui touchent la confidentialité et la sécurité. Seuls 28 % jugent nécessaire de modifier, par exemple, leurs politiques en matière de renseignements personnels, malgré les nombreux moyens qui peuvent mettre aujourd'hui en danger les renseignements personnels des clients.

Avec les témoins de repérage par navigateur, les récepteurs GPS installés dans les appareils mobiles et le partage interorganisationnel des données, une entreprise peut recueillir beaucoup plus d'information client sensible qu'auparavant. Le plus grand usage des approches et des appareils multicanaux, comme les téléphones intelligents et les tablettes, fragilise davantage l'infrastructure et les données de nombreuses entreprises.

Certains organismes de réglementation et des législateurs ont déjà exprimé leur inquiétude à ce sujet. L'Union européenne a, par exemple, présenté une directive qui demande à toutes les organisations, d'ici mai 2012, d'obtenir la permission de la personne concernée avant d'installer des fichiers témoins dans les ordinateurs des visiteurs.¹³

Beaucoup de clients connaissent également les risques. Dans une récente étude réalisée par IBM sur les médias sociaux, d'après ce que nous ont dit certains consommateurs, les problèmes de confidentialité représentent

«La plus grande difficulté n'est pas la quantité de données qui est disponible, mais plutôt d'interpréter les données et de prendre des décisions en fonction des perspectives qu'offrent ces données. L'analyse des données nous permettra de vérifier nos hypothèses».

Bartosz Dobrzyński, chef de la mise en marché,
P4 Sp. z o.o.r

la principale raison pour laquelle ils évitent d'entrer en relation avec des entreprises sur les sites sociaux.¹⁴

Compte tenu d'une réponse aussi ferme, les chefs de la mise en marché pourraient réfléchir à ce qu'il y aurait lieu de faire pour inspirer une plus grande confiance aux clients, en pensant à la manière de gérer des volumes massifs de données pour leurs propres besoins.

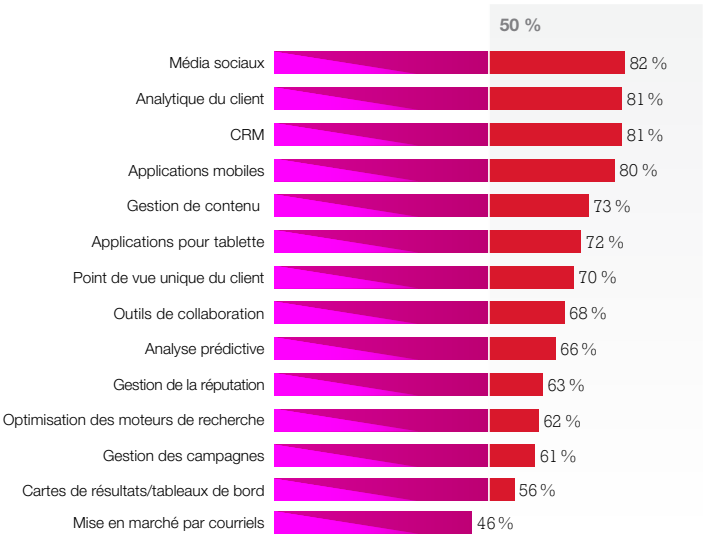
La gestion ded volumes massifs de données est certainement haut placée dans leur liste des choses à faire. Les quatre cinquièmes des répondants pensent utiliser davantage les outils suivants au cours des trois à cinq prochaines années : analytique du client, gestion des relations avec la clientèle (CRM), médias sociaux et applications mobiles.

«Nous réacheminons l'argent de la publicité vers le développement et la création de systèmes CRM», nous dit un chef de la mise en marché en génie et machinerie, au Royaume-Uni. Un chef de la mise en marché de services professionnels, en Allemagne, indique également : «Nous devons remplacer notre système CRM et nous cherchons activement un nouveau système qui se chargera de nos futurs plans, y compris les médias sociaux, l'analyse du ROI et la stratégie économique mondiale».

Figure 7

Gérer les téraoctets La plupart des chefs de la mise en marché prévoient de déployer de nouvelles technologies pour se débattre avec les volumes massifs de données.

Plans pour augmenter l'utilisation de la technologie



Supprimer les obstacles

Malgré l'urgence du changement, pourquoi plus de chefs de la mise en marché n'ont-ils pas déjà adopté de nouveaux outils et technologies? Les deux principaux obstacles sont le coût et le manque de certitude à propos du ROI - deux questions qui deviennent de plus en plus importantes dans le domaine de la mise en marché.

Bon nombre des chefs de la mise en marché ne sont pas habitués à devoir fournir des preuves financières tangibles du ROI. Or, étant donné la volatilité économique actuelle et la pression provenant de leur obligation d'être rentable, les organisations ne peuvent plus se permettre de donner carte blanche aux initiatives en mise en marché. Les chefs de la mise en marché reconnaissent qu'ils doivent maintenant quantifier la valeur de ce qu'ils apportent à l'entreprise, qu'il s'agisse des retombées provenant de la publicité, des nouvelles technologies ou de toute autre activité.

Cette augmentation de l'attention portée au ROI témoigne du fait que les fonctions de mise en marché sont actuellement scrutées à la loupe, ce qui atteste de l'importance croissante de ces dernières. Les chefs de la mise en marché d'aujourd'hui sont dans une position très similaire à celle dans laquelle se trouvaient les chefs des services financiers il y a 10 ans, au moment où le rôle de ces derniers passait de gardien des cordons de la bourse à celui de conseiller commercial stratégique.

Obstacles à l'utilisation de la technologie

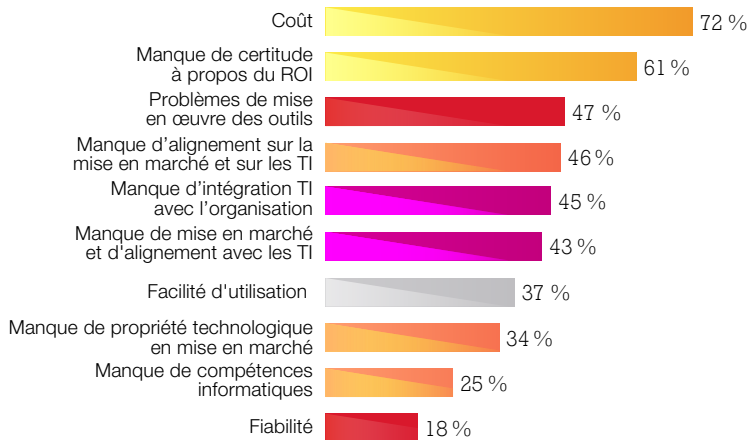


Figure 8

Obstacles Qu'est-ce qui empêche les chefs de la mise en marché d'utiliser de nouveaux outils? Réalisation de l'analyse de rentabilisation, questions informatiques et manque de compétences technologiques dans la fonction de mise en marché.

- Analyse de rentabilisation
- Lié aux TI
- Lié à la mise en marché
- Lié à la mise en marché et aux TI

«Les gens de la mise en marché auront besoin de compétences uniques dans l'avenir proche. Ils devront être en mesure d'intégrer la mise en marché et l'informatique — comme des footballeurs qui peuvent tirer des deux pieds».

Jeroen de Punder, chef de la mise en marché,
Ricoh Pays-Bas

Cependant, les chefs de la mise en marché qui doivent prendre des décisions sur les investissements technologiques risquent de se retrouver en territoire inconnu. C'est ce qui expliquerait pourquoi ils s'inquiètent de mettre en œuvre un réseau de nouvelles technologies aussi vaste. Quatre des huit obstacles restants cités par les chefs de la mise en marché sont liés aux TI et à la relation de la mise en marché avec la fonction informatique.

«C'est facile de voir le potentiel des nouveaux outils, mais c'est rarement simple de les intégrer aux systèmes existants de l'organisation», prévient une responsable de la mise en marché en aliments, boissons et produits du tabac, au Royaume-Uni. «La complexité de l'intégration [d'un nouveau système] avec d'autres systèmes détruit trop souvent le ROI du nouveau système», ajoute-t-elle.

Les préoccupations relatives au niveau de compétence et au manque de propriété technologique au sein de la fonction de mise en marché indiquent également que les chefs de la mise en marché devront travailler de manière beaucoup plus étroite avec les chefs du service de l'information, à l'avenir. Une responsable de la mise en marché de produits industriels, aux États-Unis, s'est exprimée au nom de plusieurs collègues lorsqu'elle a dit : «Je ne vois pas comment aller de l'avant sans intégrer l'informatique à la mise en marché».

Recommandations

Commencez par la question des grandes entreprises.

Concentrez-vous sur la possibilité de créer de la valeur pour les clients en tant qu'individus.

Ouvrez l'accès.

Redéfinissez vos priorités en investissements pour analyser les canaux numériques, comme les blogues, les messages sur Twitter, les réseaux sociaux, les évaluations par les pairs et le contenu généré par les consommateurs, afin d'accéder aux valeurs, aux attentes et aux points de vue directs et honnêtes des clients. Utilisez l'analytique avancée pour reconnaître les préférences, les tendances et les modèles dans chaque point de communication avec la clientèle.

Protégez les données.

Collaborez avec le Service informatique pour évaluer les menaces potentielles à la sécurité des données et de l'infrastructure et utilisez les outils nécessaires pour sécuriser les données sur les clients et pour mettre à jour les politiques concernant les renseignements personnels, afin de rassurer les clients.

Étude de cas : Mahou-San Miguel

La relation avec le client est la clé de la réussite

Le groupe de brasseurs espagnols, Mahou-San Miguel, S.A., a sorti une nouvelle marque de bière, «Mixta», pour attirer une clientèle de consommateurs plus jeunes. Fidéliser la clientèle à une nouvelle marque n'est jamais facile. «Il ne suffit pas de connaître la marque de nos jours» déclare Javier Herrero-Velarde, chef de la mise en marché chez Mahou-San Miguel. «Il faut également créer un lien d'émotion».

En misant sur la passion que ressent cette génération ciblée pour toutes les choses numériques, l'entreprise a décidé de contourner les médias traditionnels, au lancement du produit, et de consacrer ses ressources aux médias sociaux. Pour mobiliser et divertir ces «natifs de l'ère numérique» et exploiter la puissance du réseautage viral, Mahou-San Miguel a créé plus de 30 annonces publicitaires sur Mixta à l'intention de YouTube et des points de vente sur Internet.

Jusqu'à maintenant, les résultats sont très impressionnants. Herrero-Velarde déclare que la campagne Mixta, avec plus de 10 millions de vues, se bat pour la 2^e place parmi toutes les annonces de marque sur YouTube en Espagne. L'entreprise est également très active dans les médias sociaux, où elle fait aussi la promotion de ses autres marques. Son produit phare, «Mahou», par exemple, compte plus de 100 000 partisans sur Facebook, dit-il.

Les répercussions des médias sociaux dépassent toutefois le nombre de vues ou de partisans. Ce qui est particulièrement gratifiant pour Herrero-Velarde, c'est l'engouement des consommateurs pour la marque, comme la création d'imitations des annonces Mixta générées par des utilisateurs et un «club» de médias sociaux, composé d'amateurs de Mixta.

Il est clair que Mixta a créé un lien avec son public et que la mobilisation des clients envers la marque est la clé de la pérennité de son succès. «Nous recevons des idées et des initiatives de nos consommateurs, avec des concepts de marque originaux», dit-il. «Pour nous, ce niveau d'interactivité et d'affinité occupe une grande part du rendement de notre investissement en médias sociaux».

plus de
10 millions

de vues sur YouTube

Difficultés à prendre en considération

Comment préparez-vous le personnel, les programmes et les processus de la mise en marché pour tenir compte des individus et non des marchés seulement?

Dans quels outils et processus investissez-vous pour mieux comprendre ce que disent et font les clients afin de mieux réagir?

Comment assurez-vous la sécurité des renseignements personnels de vos clients et des données que vous avez sur eux dans un monde marqué par la multiplicité des voies de communication et des appareils?



Favoriser des relations durables

Les chefs de la mise en marché proactifs forgent avec les clients des relations qui se poursuivent après la vente. Et ils renforcent ces liens en développant une personnalité d'entreprise qui se manifeste dans tout ce que font et disent leurs employés.

Traduire l'information en actions

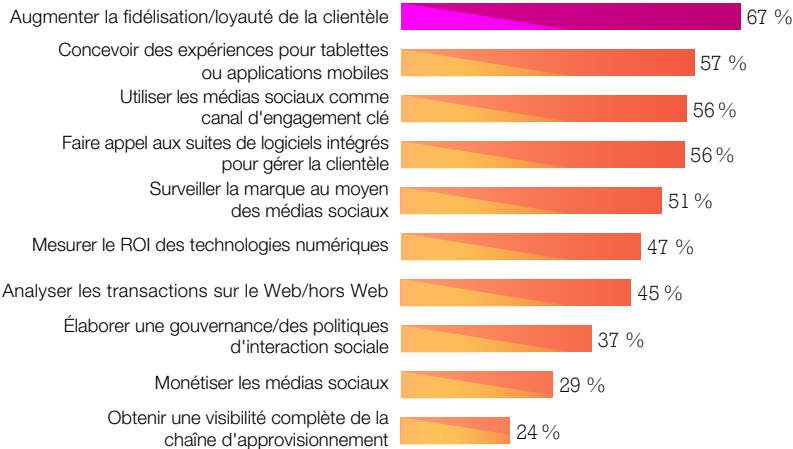
À l'évidence, il ne suffit pas de comprendre les clients ou les citoyens. Une organisation doit également traduire cette compréhension en actions — et le faire plus vite que ses concurrents. Les chefs de la mise en marché savent pertinemment aujourd'hui qu'un consommateur peut facilement aller voir ailleurs. C'est pourquoi ils accordent la priorité à l'accroissement de la fidélisation de la clientèle et encouragent les clients satisfaits à se faire les porte-parole de la marque.

Figure 9

Encourager les clients à rester fidèles

À l'ère du numérique, les chefs de la mise en marché considèrent la fidélité des clients comme leur priorité numéro un.

Accorder la priorité à la gestion du passage aux technologies numériques



«Nous devons prendre des mesures qui améliorent les points de contact avec la clientèle et la fidélité des clients, et qui élargissent notre bassin de partisans», nous a déclaré un chef de la mise en marché en télécommunications, au Japon. «La fidélité et la satisfaction des clients sont absolument essentiels parce que les porte-parole en ligne vous offrent une mise en marché gratuite, extrêmement intéressante», précise un chef de la mise en marché du secteur bancaire, aux États-Unis.

La question est de savoir comment obtenir cette fidélité. Plus de la moitié des chefs de la mise en marché estiment que les médias sociaux sont le principal canal pour joindre les clients, comme le montre la figure 9. Pourtant, d'après une étude antérieure réalisée par IBM, beaucoup de dirigeants ne comprennent pas ce qui pousse les clients à «suivre» leurs organisations. Près de 70 % supposent que les clients interagissent avec eux par l'intermédiaire des médias sociaux pour obtenir de l'information, donner un avis et se sentir reliés à leur marque — alors qu'en réalité ces clients sont plutôt intéressés par la valeur réelle qu'ils vont recevoir. En fait, les consommateurs interrogés sur le motif pour lequel ils choisissent de suivre une entreprise citent, comme raisons principales, «obtenir des rabais» (61 %) et «faire des achats» (55 %). Seuls 33 % cherchent des entreprises pour se «sentir connectés».¹⁵

En outre, l'établissement de relations avec les clients signifie bien plus qu'une simple communication. Il s'agit aussi de les aider à aimer les produits et les services qu'ils ont achetés et de collaborer avec eux pour créer ensemble de nouveaux produits et services. Cependant, notre étude montre que moins de la moitié des organisations sondées ont actuellement recours aux médias sociaux pour réaliser ces activités.¹⁶

«Nous devons accroître la fidélité des clients. Les technologies numériques constituent un important canal d'interaction avec les clients, qui peut servir à les attirer vers nos services».

Jeannette Schmitteckert, chef des relations publiques
et de la mise en marché, Bardusch GmbH & Co. KG

Créer des relations authentiques

En fait, la plupart des chefs de la mise en marché mettent encore la priorité sur la transaction et non sur la relation client. Ils utilisent principalement les données pour segmenter et vendre et non pas pour susciter la notoriété de la marque, ni pour stimuler l'intérêt des consommateurs, et «créent des groupes de consommateurs», comme l'indique un chef de la mise en marché de produits industriels, en Finlande.

C'est en partie parce que de tout temps, il était généralement facile d'obtenir des données sur la segmentation et sur les ventes. Les entreprises d'analyse de marché ont fourni les données sur la segmentation, tandis que les entreprises ont recueilli elles-mêmes les données sur les ventes. Obtenir de l'information sur le reste du cycle de vie client a été, par contre, beaucoup plus difficile.

Toutefois, les organisations qui ne consultent que les données sur la segmentation et les ventes ratent l'occasion d'apprendre sur les autres phases du cycle de vie client. Et ces étapes deviennent de plus en plus importantes, au fur et à mesure que les clients se rapprochent de la marque, d'une manière tout à fait nouvelle.

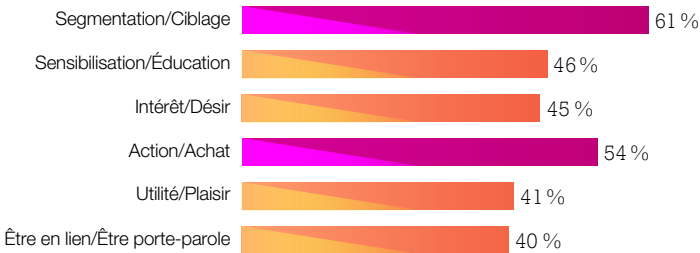
Figure 10

Colporteur au lieu de partenaire

La plupart des chefs de la mise en marché utilisent les données pour gérer les transactions client et non pour développer les relations client.

- Orienté transactions
- Orienté relations

Utilisation maximale des données client



Dans le passé, les clients avaient l'habitude de commencer leur processus d'achat en fonction de plusieurs marques. Ils ont ensuite systématiquement réduit leurs choix. Mais la mise en marché traditionnelle «en entonnoir» est devenue aujourd'hui une série de boucles. Les clients évaluent un groupe d'options changeantes. Ils consultent (sur le Web et hors Web) des collègues, des membres de leur famille, des spécialistes indépendants et des détaillants ou des fabricants, même si ceux-ci arrivent en dernier sur la liste.¹⁷

Plus important encore, dès que la transaction est effectuée, ils établissent souvent une relation ouverte avec la marque, en partageant largement leur expérience en ligne.¹⁸ «L'entonnoir» ne permet probablement pas de le faire, car il se termine au moment de la vente. Les approches qui sont uniquement axées sur la vente ne permettent donc pas de développer des convictions partagées et des liens durables, ni même d'inciter les clients à défendre une marque ou une entreprise.

Les chefs de la mise en marché des organisations les plus prospères ont déjà corrigé leurs stratégies de mise en marché pour tenir compte de cette évolution. Les entreprises les plus performantes utilisent les données d'une manière plus large que les organisations les moins performantes, pendant tout le cycle de vie client. Les différences sont particulièrement marquées dans les étapes de la stimulation de la sensibilisation et du désir, et celle qui consiste à créer la défense de la marque après la vente. Comme l'indique un chef de la mise en marché dans le domaine des télécommunications, en Belgique, «Le suivi du rendement de la mise en marché est dicté par la fidélité des clients. La gestion du cycle de vie de bout en bout est le facteur déterminant».

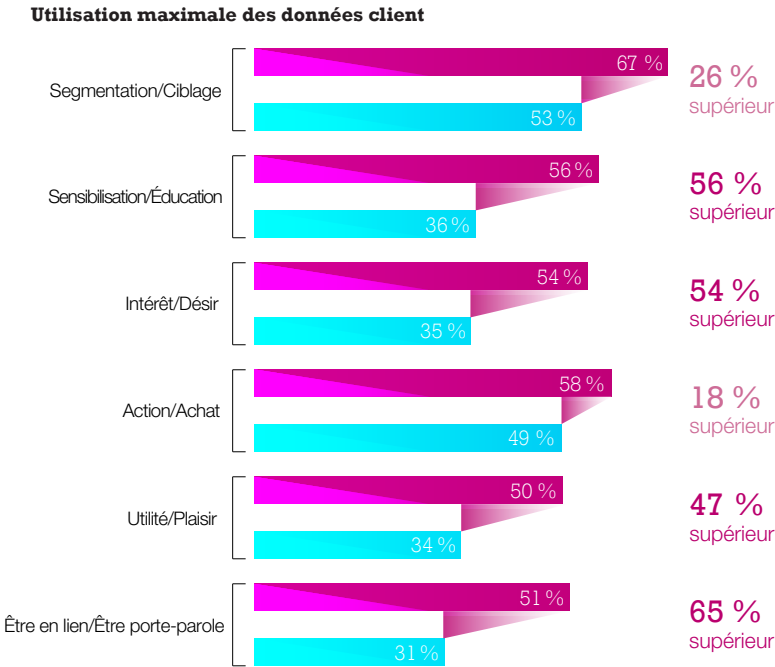
«Chaque infime partie de rétroaction est une occasion de faire de nouvelles choses ou d'enrichir l'expérience client».

Mehmet Sezgin, chef de la direction,
Garanti Payment Systems

Figure 11

Les chefs de la mise en marché habitués aux victoires, qui travaillent dans les entreprises les plus performantes, mettent plus d'efforts dans la collecte et l'utilisation des données pour favoriser les relations avec la clientèle.

- Entreprises les plus performantes
- Entreprises les moins performantes



«Nous devons comprendre où est l'argent et où est la croissance. Quels positionnements, quels segments? Comment les gens profitent-ils de leur richesse et comment la présentent-ils, et quel est notre rôle dans tout ça?»

James Thompson, chef de la mise en marché, Asie-Pacifique, Diageo Asie

Ravivez la personnalité de votre entreprise

Interagir efficacement avec les clients à l'ère du numérique a des répercussions encore plus importantes. À une époque, une entreprise se contentait de vendre ses produits ou ses services. Mais les médias sociaux ont permis de faire connaître les dessous de l'entreprise.

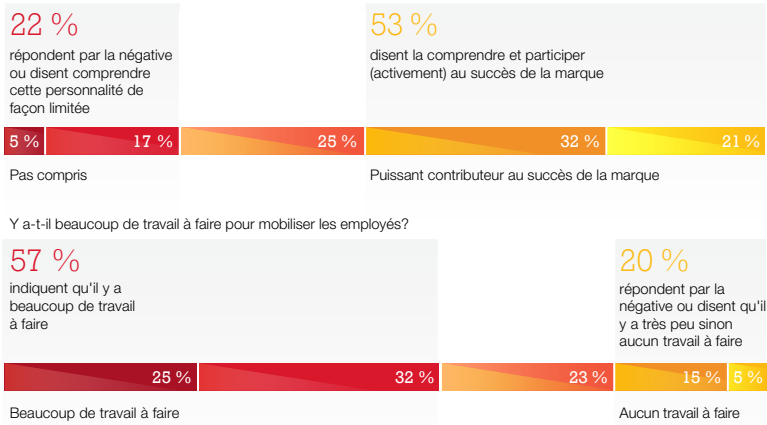
Les clients peuvent désormais savoir où et comment une entreprise fabrique ses produits; ils peuvent savoir comment l'entreprise traite ses employés, ses retraités et ses fournisseurs; ils peuvent connaître la rémunération des membres de la haute direction; ils peuvent évaluer si l'entreprise est sérieuse sur le plan de sa responsabilité environnementale; et plus encore. Ces connaissances peuvent influencer leurs décisions d'achat.

Autrement dit, ce qu’une organisation représente est aussi important que ce qu’elle vend. Elle a sa «personnalité d’entreprise» — des attributs qui la différencient des autres et composent son caractère distinct. Et cette personnalité d’entreprise n’est pas un simple produit de son énoncé de mission, de son logo ou de sa publicité. C’est plutôt la somme de tout ce que disent et font sa direction et ses employés — leurs convictions, les valeurs qu’ils appliquent et leurs manières de se comporter, ce que tout le monde peut voir.

Plus de la moitié des chefs de la mise en marché sont d’avis que la personnalité de leur entreprise est bien comprise sur le marché et contribue fortement au succès de leur marque. Les chefs de la mise en marché des organisations les plus performantes sont particulièrement positifs sur ce chiffre (64 % contre 37 % de ceux qui travaillent dans les organisations les moins performantes).

Cependant, d’après d’autres questions, un grand nombre de répondants ont beaucoup moins confiance que ce que leurs réponses préliminaires pourraient le laisser entendre. Cinquante-sept pour cent des chefs de la mise en marché admettent qu’il reste encore beaucoup de travail à faire pour mobiliser complètement les employés. Seuls 20 % estiment qu’ils ont déjà réussi à faire passer le message. En outre, beaucoup de chefs de la mise en marché reconnaissent qu’ils ont un rôle majeur à jouer pour aider les employés à adopter et à appliquer la personnalité de leur entreprise.

Votre personnalité d’entreprise est-elle bien comprise sur le marché?



«Dans une entreprise, instiller une attitude d’entrepreneur à notre propre personnel est le défi le plus important. Après tout, notre personnel est notre meilleur outil de mise en marché».

Vivienne Tan, première vice-présidente, Philippine Airlines

Figure 12

Créer une entreprise authentique

Beaucoup d’organisations ont une personnalité d’entreprise clairement définie, mais ont encore du travail à faire pour insuffler cette personnalité à leur effectif.

«Nous devons gérer la réputation de la marque dans le contexte de la vulnérabilité causée par le nouveau monde numérique, en restant honnêtes, transparents et authentiques».

Dev Amrithesh, président et chef de la direction, Dunkin' Donuts (Inde), Jubilant FoodWorks Limited

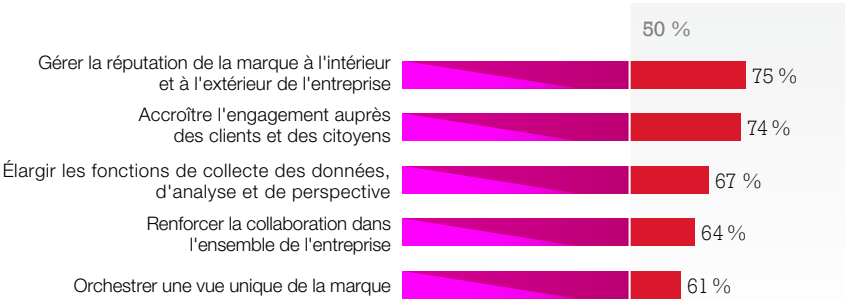
«Traditionnellement, la culture et la personnalité de l'entreprise étaient gérées par les ressources humaines, mais ce n'est plus possible dans un environnement numérique», fait remarquer un chef de la mise en marché dans le domaine des marchés financiers, aux États-Unis. «Le monde des messages internes et externes séparés n'existe plus. Les mesures, notes et décisions internes peuvent se répercuter sur votre marque, tout autant qu'une campagne publicitaire».

En fait, la majorité des chefs de la mise en marché croient que la transparence engendrée par la révolution numérique exige de la fonction de mise en marché au moins cinq changements essentiels, comme l'illustre la figure 13. Ces changements reflètent l'évolution du rôle des chefs de la mise en marché. Pendant plusieurs décennies, le rôle du chef de la mise en marché consistait à vendre les produits et services d'une organisation. Aujourd'hui, il commence par la mise en marché de l'organisation elle-même.

Figure 13

Vision claire Dans un monde transparent, la personnalité d'une entreprise est vitale — et la fonction de mise en marché peut jouer un grand rôle dans sa promotion.

Les cinq principales initiatives guidées par la transparence



Recommandations

Relancez les relations.

Tirez profit des nouveaux canaux numériques pour encourager les échanges avec les clients et créer de nouveaux types de relations, afin de découvrir les débouchés non exploités. Utilisez des incitatifs tangibles pour attirer les intéressés.

Restez continuellement en contact.

Soyez en relation avec les clients et les citoyens à chaque étape du cycle de vie client; créez des communautés Web et hors Web pour donner plus de force à votre marque.

Défendez la personnalité de votre entreprise.

Aidez l'entreprise à définir et à promouvoir les caractéristiques qui la rendent unique. Obtenez le concours des autres chefs opérationnels pour fusionner l'image interne et l'image externe de l'entreprise.



Plus de
80%
de hausse des ventes



Étude de cas : Kraft Foods

La relation avec le client permet de réaliser un «coup gagnant» pour les biscuits Oreo

Le biscuit Oreo de Kraft Foods a d'abord fait son apparition en Chine dans les années 1990. Mais ce n'est pas avant que l'entreprise soit activement entrée en relation avec les consommateurs que les ventes ont commencé à décoller.

En communiquant avec les clients, Kraft a découvert que le biscuit Oreo original était trop sucré au goût de la population locale et l'emballage trop gros pour les petites familles chinoises. Ainsi, en 2006, après avoir testé 20 différents prototypes, Kraft a reformulé autant le biscuit que son emballage.

Pour réintroduire le biscuit Oreo, Kraft misait sur le désir des citoyens chinois d'interagir avec des célébrités du pays et leur affinité pour les médias numériques. La compagnie a fait appel à la star de basketball de la NBA, Yao Ming — le joueur d'origine chinoise le plus connu qui ait été transféré aux États-Unis — pour le nommer ambassadeur de la marque.

Utilisant les jeux sur Internet, l'entreprise encourageait les jeunes consommateurs à se mesurer à Yao Ming dans des concours Oreo «Tournez, Goûtez, Plongez». Les mères chinoises, le public parfait, étaient invitées à partager leurs «Moments Oreo» dans un journal en ligne sur le fameux réseau social QZone de la Chine.

Les résultats de ces deux campagnes ont été étonnants. Le nombre total de clics sur le site de jeux en ligne a atteint un record de 1,2 milliard, avec près de 5 millions de pages vues et 1,5 million de visiteurs uniques. Les six premiers mois de la campagne des médias sociaux sur QZone ont connu 38 millions de visiteurs uniques et plus de 40 millions de «Moments Oreo» générés par les utilisateurs.

Depuis le début de la première campagne numérique, selon des représentants de Kraft, les ventes d'Oreo en Chine ont augmenté de plus de 80 % et ont même triplé dans les magasins de certaines régions. En écoutant des consommateurs, en comprenant leurs désirs en matière de produits et en communiquant avec eux par les médias qu'ils préfèrent, Kraft a fait d'Oreo le biscuit qui se vend le mieux en Chine.

Difficultés à prendre en considération

Comment synchronisez-vous vos tactiques de mise en marché et vos investissements en vue de créer et de cultiver une relation client novatrice et profonde dans son ensemble?

Comment faites-vous le pont entre les idées des clients et le service de développement des produits et services et que faites-vous pour encourager vos clients à devenir des porte-parole de la marque ou de l'entreprise?

Comment collaborez-vous avec les autres chefs de l'entreprise pour mettre de l'avant votre personnalité d'entreprise dans tous les points de communication avec la clientèle et dans toutes les expériences client?



Saisir la valeur, mesurer les résultats

La pression se fait sentir partout. Les chefs de la mise en marché doivent apporter la preuve d'un réel rendement de leurs dépenses en mise en marché. Ils doivent également embaucher des personnes possédant des compétences techniques, numériques et financières et devenir eux-mêmes plus compétents dans ces domaines.

Faire preuve de responsabilisation à l'égard du ROI

Le dernier défi du chef de la mise en marché est de mesurer le succès du travail de la fonction de mise en marché. À une époque, il suffisait d'attirer l'attention sur la mémorisation de la publicité, la perception de la marque ou l'achalandage sur les sites Web. Cependant, une pression de plus en plus forte s'exerce sur les chefs de la mise en marché pour qu'ils prouvent, chiffres à l'appui, que les dépenses en mise en marché aident l'organisation à atteindre ses buts.

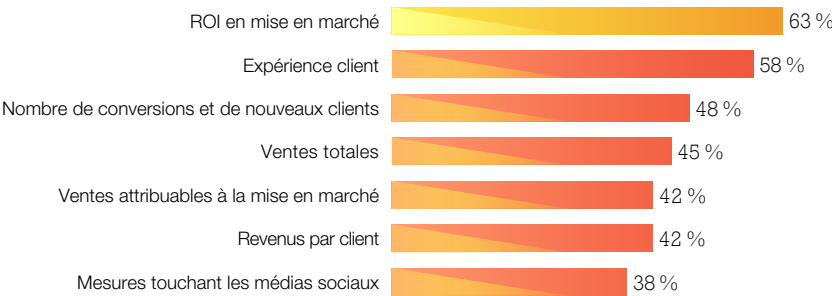
S'ils doivent utiliser leurs budgets de la façon la plus rationnelle qui soit, les chefs de la mise en marché ont également besoin de savoir quelles initiatives sont les plus rentables. Autrement dit, ils doivent savoir dans quoi arrêter d'investir et dans quoi mettre plus d'argent.

Les chefs de la mise en marché sont pleinement conscients qu'ils devront être à l'avenir beaucoup plus responsables financièrement parlant. En fait, 63 % des répondants estiment que le rendement de l'investissement en mise en marché deviendra la principale mesure de leur succès, dans les trois à cinq prochaines années.

Figure 14

Mesures concrètes Les chefs de la mise en marché estiment que le rendement de l'investissement en dépenses de mise en marché constituera la principale mesure pour déterminer le succès de la fonction de mise en marché d'ici 2015.

Les sept principaux critères de mesure du succès de la mise en marché



Fait notable cependant, seuls 44 % des répondants se sentent suffisamment prêts à gérer cet accroissement de l'importance du rendement de l'investissement. Même ceux qui travaillent dans les organisations les plus performantes trouvent ça difficile. «C'est difficile de mesurer le rendement de l'investissement en mise en marché parce que nous n'avons pas les bons outils pour obtenir l'analyse», reconnaît un chef de la mise en marché dans le domaine de l'électronique, en Belgique.

Un chef de la mise en marché de produits industriels, aux États-Unis, est d'accord. «Le rendement de l'investissement en mise en marché est le «Saint-Graal», dit-il. Nous n'en sommes pas là aujourd'hui et nous essayons de trouver les formules pour y arriver».

Pour repérer les bonnes mesures et les utiliser adéquatement, beaucoup de chefs de la mise en marché devront travailler en étroite collaboration avec leurs collègues dans le domaine financier, à commencer par le chef des services financiers. Ils devront également offrir une formation financière à leur personnel et recruter des spécialistes de la mise en marché possédant de fortes compétences en finances.

Augmenter la sphère d'influence

Quoi qu'il en soit, si les chefs de la mise en marché doivent être tenus responsables des rendements de mise en marché qu'ils obtiennent, ils doivent également exercer une influence importante sur les quatre «P» : promotion, produits, positionnement et prix. L'étude a révélé que ce n'est pas souvent le cas, ce qui est surprenant.

Les chefs de la mise en marché nous ont déclaré exercer une grande influence sur les activités promotionnelles comme la publicité, les communications externes et les initiatives relatives aux médias sociaux. Mais, de façon générale, l'influence qu'ils exercent sur les trois autres «P» est moindre. Moins de la moitié des chefs de la mise en marché interrogés ont une influence importante sur des secteurs clés du processus d'établissement des prix, par exemple. De même, moins de la moitié ont beaucoup d'influence sur les cycles de développement des produits ou la sélection des voies de communication.

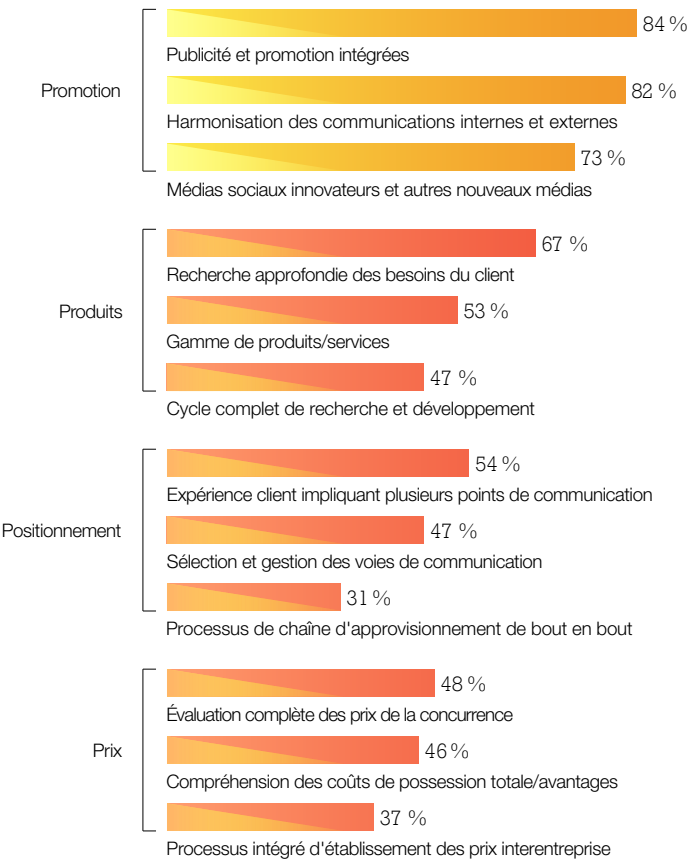
«Pour réussir dans mon domaine, je dois mettre plus d'énergie dans l'analytique et la technologie que dans l'élaboration de grandes campagnes créatives avec mon agence de publicité. Nous devons accroître le rendement des investissements dans les campagnes».

Rob Colwell, directeur exécutif — Mise en marché et publicité, Qantas Frequent Flyer

Figure 15

En utilisant tous les outils à leur portée, les chefs de la mise en marché doivent être en mesure d'influencer les quatre «P» de façon importante, s'ils veulent rentabiliser leurs dépenses en mise en marché le plus possible.

Pourcentage de chefs de la mise en marché évoquant une influence importante



Les chefs de la mise en marché basés sur les marchés en expansion ont généralement plus d'influence sur les 3 «P» restants que leurs homologues des marchés développés. C'est peut-être parce qu'ils sont plus enclins à créer des marchés qu'à saisir une part des marchés existants.

Pourtant, comme tous les chefs de la mise en marché le savent, le prix, le produit et le positionnement influencent considérablement la préférence du client. En même temps, les mesures prises par la mise en marché se répercutent sur l'organisation. Une promotion spéciale, par exemple, peut augmenter la demande et se répercuter sur la chaîne d'approvisionnement. Le chef de la mise en marché a une position unique pour recueillir les points de vue des clients et les diffuser dans toute l'organisation.

Augmentez votre QI numérique

Comment les chefs de la mise en marché peuvent-ils donc élargir leur sphère d'influence? Ils peuvent commencer par «améliorer le QI numérique de leur équipe», comme le fait remarquer un chef de la mise en marché de produits de consommation, à Singapour.

Un grand nombre de répondants reconnaissent déjà l'importance d'acquérir de nouveaux talents. «Nous avons besoin d'une nouvelle combinaison de compétences, surtout avec l'avènement du Web et des technologies mobiles», déclare un chef de la mise en marché de produits chimiques et pétroliers, en France. «Nos employés possèdent des compétences très traditionnelles. Ils connaissent les choses qui importaient autrefois, mais ne comprennent pas nécessairement la nouvelle situation».

Il ne sera cependant pas facile de recruter des personnes qui possèdent les compétences recherchées. À plusieurs reprises, les chefs de la mise en marché que nous avons interviewés ont mentionné la pénurie de talents. «Il est très difficile de trouver les bonnes personnes». En ce moment, l'état d'esprit est celui de l'entrepreneuriat individuel», commente un chef de la mise en marché dans le domaine des compagnies aériennes, au Canada.

«Nous devons renforcer la fonction de mise en marché dans le développement des produits, afin de nous assurer que les besoins et les désirs de nos clients se reflètent dans la conception des nouveaux produits que nous fabriquons».

HyungSuk Cho, directeur principal, équipe de stratégie de mise en marché, Fashion Business, Samsung Cheil Industries Inc.

C'est ce qui peut expliquer pourquoi un nombre important de chefs de la mise en marché prévoient également de faire appel à une expertise extérieure. À l'heure actuelle, la plupart des chefs de la mise en marché se servent de partenariats pour accroître leurs activités promotionnelles avant tout, comme la publicité et la gestion d'événements. Mais lorsque nous avons demandé aux répondants où ils comptaient puiser le plus grand nombre de ressources externes sur les trois à cinq prochaines années, les priorités ont beaucoup changé.

La croissance du pourcentage de chefs de la mise en marché prévoyant de faire appel à des organismes externes pour la gestion des clients potentiels, l'analyse de la clientèle et des données, et le marketing direct ou relationnel, était particulièrement prononcée. Le pourcentage de chefs de la mise en marché comptant obtenir de l'aide au niveau des TI, de la gestion des centres d'appel ou de services, du suivi et de l'évaluation, a également augmenté de plus de la moitié.

Les entreprises doivent être en mesure de savoir ce que font et disent leurs clients, d'extrapoler à partir des données et de gérer systématiquement les points de communication avec la clientèle. Ce changement de priorité indique que les chefs de la mise en marché ont envie de dépasser la nature traditionnelle de la mise en marché. Comme il s'agit d'un territoire vierge pour de nombreuses organisations et que le talent dont elles ont besoin n'est pas rapidement utilisable, elles cherchent de nouveaux partenaires pour les aider.

Utilisation de partenariats externes par les chefs de la mise en marché

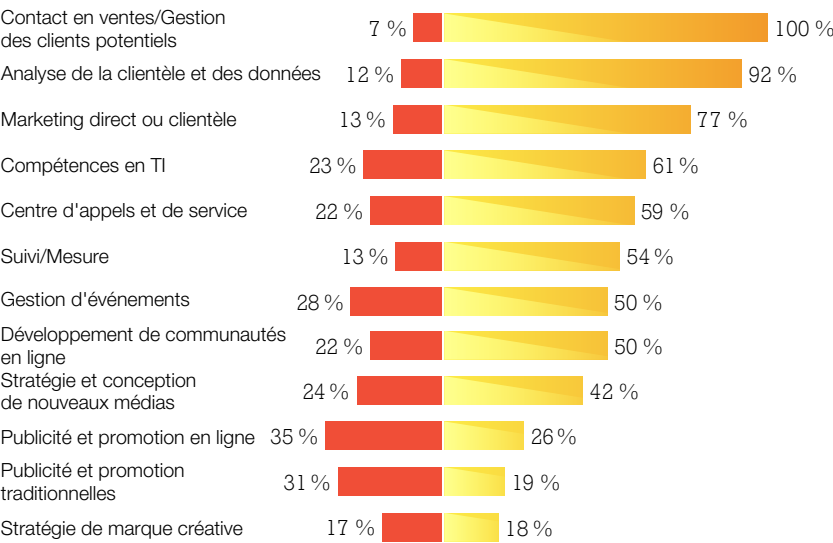


Figure 16

Usage accru des partenariats Dans l'avenir, les chefs de la mise en marché comptent faire appel à des ressources extérieures pour renforcer leurs compétences.

- Pourcentage de chefs de la mise en marché faisant grand usage de partenaires aujourd'hui
- Pourcentage de hausse des partenariats en 3 à 5 ans

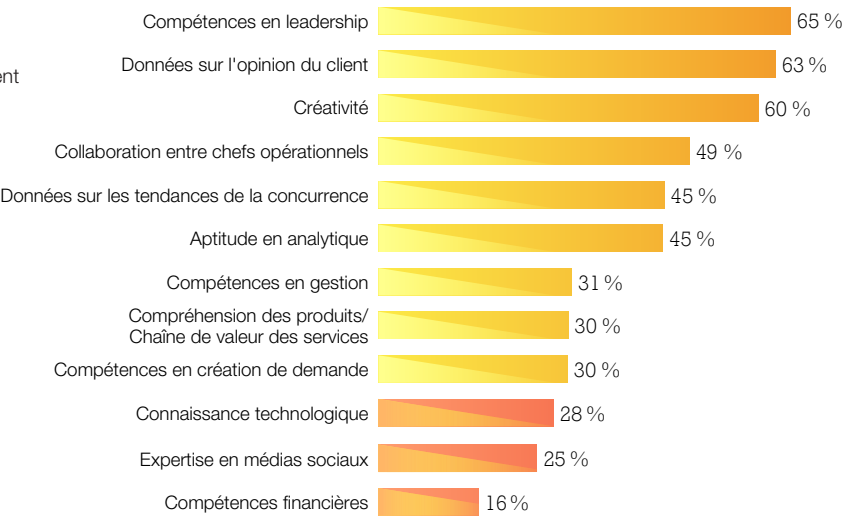
Donner l'exemple dès le début

Toutefois, il importe que les chefs de la mise en marché montrent l'exemple en améliorant leur maîtrise des ressources numériques, technologiques et financières, mais il est surprenant de noter que bon nombre d'entre eux éprouvent une réticence à le faire. Lorsque nous leur avons demandé de quels attributs ils pensaient avoir besoin pour connaître personnellement le succès dans l'avenir, les compétences en technologie, l'expertise relative aux médias sociaux et le sens aigu des finances arrivaient en dernier. Ils accordaient beaucoup plus d'importance aux caractéristiques du leadership traditionnel.

Figure 17

Nouvelles compétences pour de nouveaux débouchés Les chefs de la mise en marché peuvent accroître leur influence en acquérant de nouvelles compétences axées sur la technologie, les médias sociaux et le rendement de l'investissement.

Compétences pour connaître le succès sur les 3 à 5 prochaines années



Il est clair que les chefs de la mise en marché ont besoin aussi de ces caractéristiques. Cependant, le poids de la preuve émanant de notre étude — qui décrit ce que les chefs de la mise en marché voient eux-mêmes comme les questions vitales auxquelles sont confrontées leur entreprise et leur profession — laisse à penser que les compétences traditionnelles ne suffiront pas. Pour exceller dans une époque définie par l'usage qu'elle fait de la technologie, des formes innovantes de l'interaction sociale et de la responsabilité comptable, les chefs de la mise en marché devront devenir beaucoup plus informés dans ces domaines clés.

Recommandations

Misez sur les nouveaux outils pour évaluer ce qui importe.

Utilisez l'analytique évoluée et les calculs qui s'imposent pour améliorer le processus de prise de décision et pour démontrer votre responsabilité.

Améliorez le sens aigu des affaires.

Ajustez la combinaison de vos ressources pour augmenter les habiletés techniques et financières et développer votre expertise numérique en trouvant de nouveaux partenaires en complément de vos ressources internes.

Servez d'exemple.

Multipliez vos atouts en améliorant vos propres compétences financières, techniques et numériques.

Étude de cas : FootSmart

L'analytique concourt au succès des ventes croisées

plus de
90%

de hausse des
ventes d'articles

Le cybercommerce responsabilise les clients en leur permettant de magasiner, de façon pratique, pour trouver les produits et services qui répondent exactement à leurs besoins. En même temps, les spécialistes de la mise en marché doivent faire face à des clients dont ils doivent comprendre les habitudes d'achat. Les entreprises peuvent relever ce défi en utilisant des systèmes automatisés d'interaction avec le client, qui sont façonnés par une analytique sophistiquée.

FootSmart, une entreprise au détail qui vend des produits de soins pour les pieds et la partie inférieure du corps directement au consommateur et compte plus de 1,9 million de clients, savait qu'il y avait un potentiel inexploité dans les ventes sur Internet. Mais pour miser dessus, l'entreprise avait besoin d'algorithmes qui analysent à la fois le comportement antérieur des individus et les modèles généraux ressortant des données sur ses clients.

Pour repérer plus efficacement les ventes croisées les plus pertinentes et les plus rentables, tout en éliminant les non rentables, FootSmart a demandé à un partenaire en analytique de recueillir sur son site le comportement de clients pendant leur cycle de vie, ainsi que l'information complète sur la navigation, le magasinage et les achats, stockée dans le système.

Des offres soigneusement ciblées sont désormais générées automatiquement, de sorte que les clients sur Internet reçoivent des produits qui ont beaucoup plus de chances de leur plaire. L'analytique a ainsi aidé FootSmart à réaliser des chiffres impressionnants : une hausse des ventes croisées de 147 % par rapport à toutes les ventes effectuées sur Internet; une hausse des ventes de 97 % pour les articles en vente croisée; une augmentation de 31 % de son taux de conversion de ventes croisées; et une augmentation de 19 % de la valeur moyenne des commandes, lors d'achat de produits en vente croisée. Désormais, les clients en ligne satisfaits génèrent 65 % des ventes de FootSmart.

Difficultés à prendre en considération

Comment mesurez-vous et analysez-vous les résultats de vos initiatives et comment communiquez-vous ces résultats en vue de promouvoir la crédibilité et la responsabilité de la mise en marché?

Que faites-vous pour enrichir les habiletés dans la fonction de mise en marché en vue de bâtir une solide compétence à la fois technique, financière et numérique?

Que faites-vous pour élargir vos propres compétences?



Soyez prêt à affronter l'avenir

Le rôle du chef de la mise en marché s'élargit, au fur et à mesure que la révolution du numérique transforme les dogmes de la mise en marché. Nous avons appris de plus de 1 700 chefs de la mise en marché comment ils abordent les nouvelles opportunités et les nouveaux défis et renforcent leurs propres aptitudes pour réussir.

«La mise en marché est un exercice d'équilibre entre l'art et la science. Une bonne approche combine la pensée créative avec la pensée logique sur la base des intuitions dévoilées par la technologie appliquée aux données».

Le Quang Thuc Quynh, directeur en chef de la mise en marché, Saigon Co-op

Sentez-vous renforcé, non à la limite de vos possibilités.

La mise en marché subit une effervescence sans précédent, mettant les chefs de la mise en marché au défi sur tous les plans. Comment devriez-vous donc réagir?

Vous pouvez continuer comme avant — et continuer à vous sentir à la limite de vos possibilités. Ou vous pouvez profiter de l'occasion pour transformer votre fonction de mise en marché en répondant à ces nouvelles réalités :

- Le client responsabilisé maîtrise désormais la relation d'affaires.
- Livrer de la valeur au client est primordial — et l'attitude d'une organisation fait autant partie de l'équation de la valeur que les produits et services fournis.
- La pression exercée pour être redevable envers l'entreprise n'est pas juste le symptôme de temps difficiles; c'est un changement permanent qui requiert de nouvelles approches, de nouveaux outils et de nouvelles compétences.

Des idées exprimées par les 1 734 chefs de la mise en marché qui ont participé à notre étude, il se dégage trois impératifs stratégiques susceptibles de renforcer vos chances de succès :

Livrer de la valeur aux clients responsabilisés	Favoriser des relations durables	Saisir la valeur, mesurer les résultats
• Concentrez vos efforts à créer de la valeur pour les clients en tant qu'individus. • Investissez en priorité dans l'étude des canaux numériques afin de connaître les points de vue des clients et utilisez l'analytique évoluée pour dégager les préférences et les tendances dans chacun des points de communication avec la clientèle. • Collaborez avec le service informatique pour évaluer les menaces potentielles à la sécurité des données et de l'infrastructure, et utilisez des outils pour sécuriser les données sur les clients et pour mettre à jour les politiques concernant les renseignements personnels, afin de rassurer les clients.	• Tirez profit des nouveaux canaux numériques pour encourager les échanges avec les clients et créer de nouvelles relations; utilisez des incitatifs tangibles pour attirer les intéressés. • Soyez en relation avec les clients tout au long du cycle de vie client; créez des communautés Web et hors Web pour donner plus de force à votre marque. • Aidez l'entreprise à définir et à promouvoir les caractéristiques qui la rendent unique et obtenez le concours des autres chefs opérationnels pour fusionner l'image interne et l'image externe de l'entreprise.	• Utilisez l'analytique évoluée et les calculs qui s'imposent pour améliorer le processus de prise de décision et faire preuve de responsabilité. • Ajustez l'équilibre de vos ressources pour inclure des habiletés techniques et financières et développer une expertise numérique en trouvant de nouveaux partenaires en complément des ressources internes. • Multipliez vos atouts en améliorant vos propres compétences financières, techniques et numériques.

Commencez ici

Par où devriez-vous commencer? Créez une petite équipe d'intervention composée de futuristes spécialisés dans la mise en marché — en prenant des personnes de votre organisation qui pourraient devenir elles-mêmes un jour des chefs de la mise en marché. Donnez-leur un calendrier assez court pour examiner les sujets et préparer des recommandations afin de les résoudre.

Séparer les difficultés en petits éléments vous permettra de brosser le tableau général et de présenter également les détails et les dépendances. Cette méthode peut aussi vous aider à trouver des occasions de réaliser de petits contrats et à mieux soutenir des initiatives plus radicales.

En plus de créer un groupe de travail, planifiez du temps pour discuter avec vos collègues du groupe des chefs opérationnels. Consultez le chef du service de l'information sur la manière d'améliorer vos outils et techniques de mise en marché. Entretenez-vous avec le chef des ressources humaines pour savoir comment responsabiliser les employés afin qu'ils représentent mieux la personnalité de votre entreprise. Enrôlez le chef des services financiers comme partenaire pour concevoir les mesures de la mise en marché appropriées.

Enfin, portez sur l'organisation le regard d'un client qui franchit le cycle de vie complet de la relation. Même si vous croyez avoir déjà recueilli cette information, toutes les données du monde ne pourront remplacer l'expérience qui consiste à vous mettre à la place de votre client.

Soyez un client. Allez dans les magasins et sur les sites. Rendez-vous dans vos centres d'appel et assistez à des discussions avec des représentants choisis au hasard ou écoutez des conversations enregistrées. Conversez avec des clients par l'intermédiaire des médias sociaux. Lorsque vous expérimentez votre marque, en tant que client, pensez à ce qui pourrait la différencier encore plus de la concurrence.

Qu'est-ce que les clients apprennent sur votre organisation et ses offres à partir de blogues, d'études et d'autres clients? Où se classent vos produits et vos services dans les listes comparatives de prix? Les clients peuvent-ils facilement interagir avec votre organisation — avant, pendant et après la vente? Que faites-vous pour créer des communautés d'intérêt et établir des liens à long terme?

Pensez également à la manière dont vos employés interagissent avec vous. Font-ils preuve des qualités qui distinguent la personnalité unique de votre entreprise que vos clients apprécient? Le total des points de communication Web et hors Web avec la clientèle vous donne-t-il une idée de la personnalité de votre entreprise?

Après avoir personnellement compris l'expérience de vos clients, pris connaissance des points de vue de vos collègues du groupe des chefs opérationnels et des résultats de votre groupe de travail, vous serez fin prêt à bâtir une fonction de mise en marché avec toute l'énergie qu'il faut pour réussir dans l'ère du numérique.

Poursuivez la conversation à ibm.com/cmostudy2011.

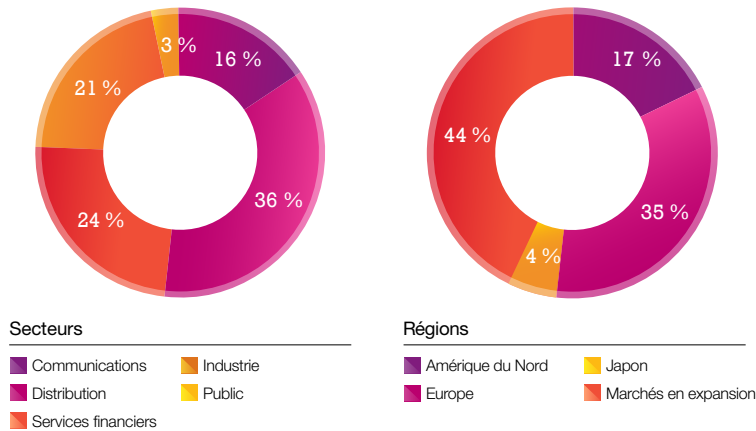
Comment notre recherche a été entreprise

Ce rapport est la première étude réalisée par IBM auprès des chefs de la mise en marché — et la 15^e de la série d'études en cours portant sur les chefs opérationnels, créée par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Entre février et juin 2011, nous avons rencontré en personne 1 734 chefs de la mise en marché dans 19 secteurs d'activité et 64 pays pour mieux comprendre leurs objectifs et les défis qu'ils doivent relever. Les répondants venaient d'une vaste gamme d'organisations, allant de 48 organisations comptant parmi les 100 principales marques au classement de concurrence entre les marques 2010 jusqu'aux entreprises dont le profil est surtout local.¹⁹

Figure 18

À propos de notre étude Plus de 1 700 chefs de la mise en marché du monde entier ont participé à cette étude.

Les participants représentent des organisations de 64 pays et de 19 secteurs



Nous avons employé diverses techniques, y compris des statistiques descriptives et une analyse à plusieurs variables (analyse des facteurs et des groupes), afin d'examiner à fond les réponses de toute la population interviewée. Seules de petites différences de performance régionales ou sectorielles sont ressorties de l'étude, avec presque aucun écart statistiquement important entre les chefs de la mise en marché des entreprises aux diverses tailles.

Nous avons également cherché à identifier et à comprendre les disparités entre les chefs de la mise en marché des entreprises les plus performantes et ceux des entreprises les moins performantes. À cette fin, nous avons demandé aux répondants d'évaluer la position de leur entreprise dans son secteur d'activité sur une échelle de un à cinq. Les organisations portant la note 4 ont été classées comme ayant un rendement moyen, alors que celles qui portaient une note située entre 1 et 3 ont été classées comme ayant un rendement inférieur, et cinq comme ayant un rendement exceptionnel. (Nous avons pris la note 4 comme valeur médiane pour compenser tout biais cognitif que les répondants pourraient évoquer en faveur de leur propre organisation.)

Nous avons contrevalidé les réponses en les comparant avec deux mesures financières objectives — croissance annuelle composée dans les marges d'exploitation et bénéfice avant impôts entre 2006 et 2010 — où l'information était accessible au public. Notre analyse a confirmé qu'il y avait une très forte corrélation entre le rendement auto-évalué et le rendement réel, ce qui supprime l'éventualité d'une distorsion due à un «effet de halo» systémique. Toutes les références aux organisations les plus performantes et les moins performantes de notre étude reposent sur la manière dont les chefs de la mise en marché ont évalué leurs propres entreprises.

Remerciements

Nous aimerions remercier les 1 734 chefs de la mise en marché qui ont, partout dans le monde, généreusement accepté de partager leur temps et leur opinion avec nous. Des remerciements tout particuliers aux chefs de la mise en marché qui nous ont permis d'illustrer les thèmes principaux de ce rapport en les citant ou en tirant parti de leur expertise dans les études de cas.

Nous aimerions aussi souligner les contributions des équipes IBM qui ont collaboré à cette étude mondiale des chefs de la mise en marché :

Équipe de direction : Peter Korsten (chef exécutif de l'étude), Saul Berman, Matt Berry, Tami Cannizzaro, Susan Cook, Graciela Di Rado, John Gallagher, Stephen Gold, Teresa Golden, Matthias Hartmann, Jay Henderson, John Kennedy, Christine Kinser, Dave Laverty, Eric Lesser, Karen Lowe, Alisa Maclin, Bevin Maguire, Paul Papas, Gautam Parasnis, Ben Roden, Rohini Srivathsa, Katharyn White, Maria Winans, Mike Wing, Jacqueline Woods, Keith Yamashita

Équipe du projet : Carolyn Heller Baird (directrice en chef de l'étude), Stephen Ballou, Linda Ban, Madhuri Banda, Marni Barrett, Kristin Biron, Nicoline Braat, Angie Casey, Rob Garretson, Rachna Handa, Ellen Johnson, Helen Kay, Kathleen Martin, Jim Phillips

Et plus de 1 000 chefs IBM, au niveau mondial, qui ont organisé les entrevues en personne avec les chefs de la mise en marché.

Le bon partenaire pour un monde en évolution

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients en rassemblant vision opérationnelle, recherche et technologie avancées pour leur offrir un avantage distinct dans le milieu d'aujourd'hui, en constante évolution. Grâce à notre approche intégrée de la conception et de l'exécution des opérations, nous aidons à transformer les stratégies en actions. Et l'expertise dans 17 secteurs, ajoutée à des compétences mondiales s'étendant sur 170 pays, nous permet d'aider les clients à prévoir le changement et à profiter des nouveaux débouchés.

À propos de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale

L'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, qui fait partie des Services d'affaires mondiaux IBM, élabore des perspectives stratégiques reposant sur des faits à l'intention des dirigeants d'entreprise, sur des thèmes fondamentaux propres au secteur et intersectoriels. Cette étude mondiale, menée auprès des chefs de la mise en marché, appartient à notre série d'études permanentes du groupe des chefs opérationnels.

Notes et sources

- 1 Le terme «chef de la mise en marché» utilisé dans le présent rapport pour qualifier ou quantifier les résultats de notre étude désigne exclusivement les 1 734 dirigeants interviewés dans le cadre de l'étude mondiale IBM réalisée en 2011 auprès des chefs de la mise en marché.
- 2 «Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study». Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 3 «The Real Danger of the Down Economy». *Bloomberg Business week*. 1^{er} février 2011. http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131_670736.htm
- 4 Ces chiffres représentent le changement de valeur des exportations mondiales de marchandises et de services commerciaux (exception faite des services gouvernementaux) entre 2000 et 2010, exprimées en dollars américains courants. Organisation mondiale du commerce. «Commerce international et données tarifaires : Base de données statistiques». 14 juillet 2011.
- 5 «Statistiques Facebook». 8 août 2011. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 6 «Numbers». Twitter. 14 mars 2011. <http://blog.twitter.com/2011/03/numbers.html>
- 7 Elliott, Amy-Mae. «10 Fascinating YouTube Facts That May Surprise You». Mashable. 19 février 2011. <http://mashable.com/2011/02/19/youtube-facts/>
- 8 Siegler, M.G. "Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003." TechCrunch. 4 août 2010. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- 9 «Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months». SpencerStuart. 24 mai 2011. <http://www.spencerstuart.com/about/media/65/>

- 10 «Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study». Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 11 Leonard, Devin. «Crunching the Data of Love». Bloomberg Businessweek. 28 avril 2011. http://www.businessweek.com/magazine/content/11_19/b4227032797839.htm
- 12 «Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study». Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 13 Bradshaw, Tim. «UK gives warning on EU 'cookie' directive». Financial Times. 8 mars 2011. <http://www.ft.com/cms/s/0/ea483208-48ef-11e0-af8c-00144feab49a.html#axzz1RF7q5fMu>
- 14 Baird, Carolyn Heller et Gautam Parasnis. «From social media to Social CRM». Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Juin 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 15 Ibid.
- 16 Ibid.
- 17 Schaefer, Melissa. «Capitalizing on the smarter consumer». Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Février 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>
- 18 Pour avoir une description complète de la manière dont la relation avec la marque a changé, voyez Edelman, David C. «Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places». Harvard Business Review. Décembre 2010, pp. 2-8.
- 19 «Best Global Brands 2010» Interbrand. Septembre 2010. http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p

Pour de plus amples renseignements

Pour plus d'information sur cette étude, veuillez envoyer un courriel à l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale à **iibv@us.ibm.com**. Nous demanderons au spécialiste sectoriel ou régional IBM approprié de vous contacter.

ibm.com/cmstudy2011





© Copyright IBM Corporation, 2011

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Produit aux États-Unis d'Amérique
Octobre 2011
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont suivies du symbole MD ou MC à leur première occurrence dans un document, cela signifie qu'il s'agit d'une marque déposée ou de common law aux États-Unis, qui appartenait à IBM au moment où l'information a été publiée. Il peut également s'agir de marques de commerce ou de common law dans d'autres pays. La liste à jour des marques d'IBM est disponible sur le Web sous «Copyright and trademark information», à ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Tous les autres noms de société, de produit ou de services peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs.

Cette publication peut faire référence à des produits ou des services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer.

GBE03419-CAFR-00



**Institut IBM de recherche
en valeur commerciale**