



Faire face au défi

*Perspectives du chef de la mise en marché tirées
de l'étude mondiale IBM auprès des chefs opérationnels*

Perspectives du chef de la mise en marché (CMO) tirées de l'étude mondiale IBM auprès des chefs opérationnels

Le présent rapport est la synthèse des réponses au sondage réalisé pour la toute première fois par IBM auprès de l'ensemble des chefs opérationnels (CxO), dont le nombre s'élevait à 4 183. C'est le 17^e sondage en profondeur des cadres supérieurs d'entreprise mis au point par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, qui dispose maintenant des données recueillies des quelque 23 000 entrevues menées depuis l'année 2003.

Nombre de CMO interviewés	524
Japon	83
Asie-Pacifique	46
Europe, Moyen-Orient, Afrique	265
Amérique du Nord	61
Amérique du Sud	69

Figure 1

L'étoile montante : Dans les entreprises, le CMO est de plus en plus sollicité par le CEO pour ses conseils stratégiques.



L'univers changeant du chef de la mise en marché

L'étude mondiale auprès des chefs opérationnels est le fruit d'entrevues en personne de 4 183 cadres supérieurs d'une vingtaine de pays, dont l'objectif était de connaître les efforts qu'ils ont déployés pour mériter la fidélité des clients et citoyens informés évoluant dans notre univers numérique réseauté. La présente étude se penche sur le travail que les 524 chefs de la mise en marché (CMO) interviewés ont fait pour permettre à leur entreprise de devenir davantage « influencée par le client ».

Sur ce point, les résultats sont contrastés. Les CMO détiennent un pouvoir accru au sein du conseil d'administration, et sont davantage sollicités par les chefs de la direction (CEO) pour leurs idées stratégiques. En effet, le CMO est maintenant juste derrière le chef des services financiers (CFO) en termes d'influence exercée sur le dirigeant suprême de l'entreprise (voir Figure 1).

Les CMO sont aussi plus nombreux dans les organisations à travailler étroitement avec les chefs du service de l'information (CIO), produisant un impact remarquable sur les résultats nets. Lorsque la collaboration est harmonieuse entre ces deux cadres supérieurs, l'entreprise a, dans une proportion de 76 %, plus de probabilité d'être performante sur le plan des revenus et de la rentabilité.

Cependant, très peu de CMO sont parvenus à se doter d'une solide capacité de mise en marché numérique. Seuls 20 % ont mis en place des réseaux sociaux pour interagir avec la clientèle, même si, comme on le sait tous, la communication en ligne constitue un volet essentiel de la relation client. La proportion de CMO ayant intégré les interactions de leur entreprise avec les clients sur les différents canaux, installé des programmes analytiques de données et mis en œuvre des chaînes logistiques informatisées pour réagir rapidement à la demande est encore plus faible (voir Figure 2).

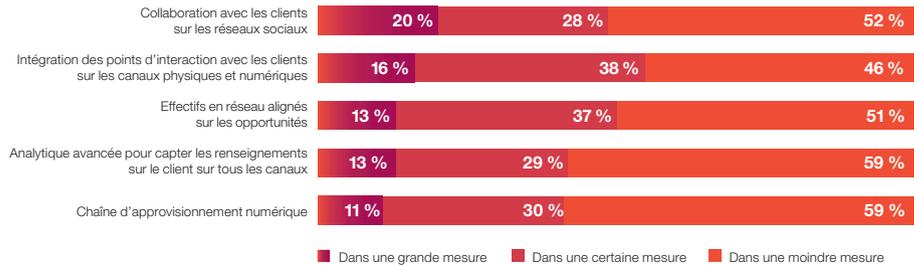
«Pour réussir dans cette ère numérique, il faut être au diapason des comportements et des préférences de vos clients dans un environnement en mutation rapide. La rapidité et l'adaptabilité sont essentielles.»

Un **CMO** du secteur du détail, États-Unis

Faire face au défi

Figure 2

Du chemin à faire : Très peu de CMO ont implanté les éléments essentiels d'une stratégie numérique.



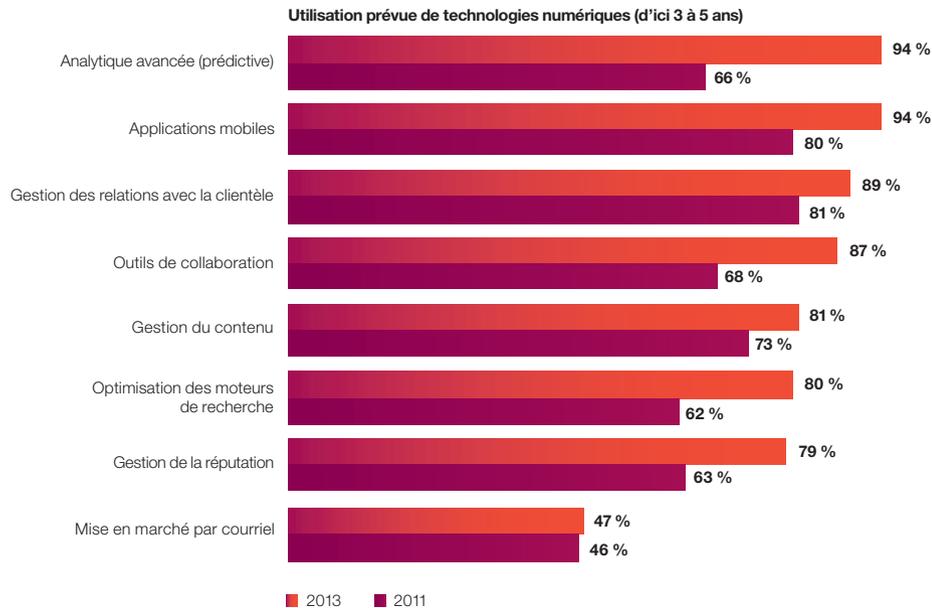
Il semble qu'il y ait même un recul par rapport à 2011, l'année de notre précédente étude mondiale sur les CMO. Cette année-là, 71 % des personnes sondées avaient dit être mal préparées face à la croissance explosive des données. Ce chiffre est de 82 % aujourd'hui. Deux tiers des CMO ont déclaré avoir du mal à interagir sur les médias sociaux, ce qui signifie qu'il y a eu très peu de progrès depuis 3 ans.

Cela ne veut pas dire que les CMO sont réfractaires aux nouvelles technologies. Au contraire, ils comptent faire un usage accru de certaines technologies de mise en marché d'ici 3 à 5 ans. L'analytique prédictive et les applications mobiles figurent sur leur liste de priorités, suivies de près d'outils de gestion des relations avec la clientèle et de collaboration (voir Figure 3). Par ailleurs, 74 % ont l'intention d'intensifier la collaboration et de chercher plus de partenariats pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Le problème se résume plutôt à l'existence d'un grand fossé entre les aspirations et les actions concrètes. La question, par conséquent, est celle de savoir si les CMO réussissent à suivre le rythme du changement, ou s'il faut qu'ils passent à la vitesse supérieure.

Figure 3

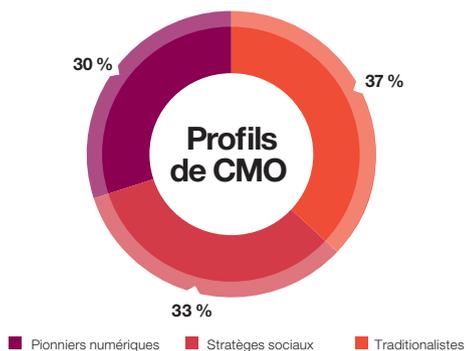
Outils de mise en marché : Les CMO comptent recourir plus intensivement à certaines technologies.



*«Nous savons ce que nous voulons faire.
Notre plus grand défi, c'est la création
d'une infrastructure de données.»*

Un **CMO** du secteur de l'assurance, Nouvelle-Zélande

Figure 4
Trois catégories de CMO : Les CMO appartiennent à l'une des trois catégories.



Trois profils différents

Loin de former un groupe homogène, les CMO appartiennent à trois profils différents, selon leur position sur le chemin de la transformation (voir Figure 4).

Les CMO traditionalistes n'en sont qu'au début. Ils peinent à faire face à l'explosion des données, à la prolifération de médias sociaux, de nouveaux canaux et d'appareils mobiles. Ils doivent encore intégrer leurs canaux de vente et de service numériques et physiques, sont peu présents sur les réseaux sociaux et utilisent rarement l'analytique pour extraire des informations utiles des masses de données brutes sur les clients, qu'ils ont en leur possession.

Les stratèges sociaux ont franchi les premières étapes. Ils apprécient l'importance des médias sociaux comme moyen d'interaction avec les clients et sont en train de bâtir l'infrastructure requise pour traiter des affaires dans l'arène numérique. Cependant, comme les traditionalistes, ils n'ont pas encore exploité les opportunités générées par la croissance explosive des données et l'analytique avancée.

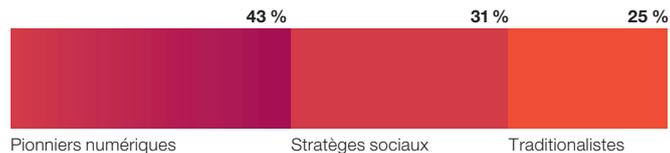
Les pionniers numériques, quant à eux, sont déjà loin devant, ils sont assez bien préparés face à l'explosion du volume d'informations, et prêts à exploiter le trafic de données sociales et mobiles émanant d'appareils de tous types. Ils acquièrent les ressources requises pour fonctionner comme une entreprise ayant pleinement intégré le volet brique et mortier et le volet numérique. Ils font aussi un usage régulier de l'analytique avancée pour mieux connaître leurs clients.

Ces différences sont plus que cosmétiques, car il y a une forte corrélation entre l'ouverture au monde numérique d'un CMO et la performance financière de son entreprise. Ainsi, 43 % des entreprises performantes dans notre étude sont des pionnières numériques, alors que seulement 25 % des traditionalistes peuvent se classer au même niveau (voir Figure 5).

Comment dès lors réussir dans cet univers? Selon les CMO, le succès repose sur 3 éléments : utiliser l'analytique pour mieux comprendre la clientèle, individuellement et globalement; concevoir des expériences client enrichissantes; et exploiter les nouvelles technologies dans le but d'offrir ces expériences de manière intelligente et efficace.

Figure 5

L'évidence même : Les pionniers numériques favorisent une bonne performance financière de leur entreprise.



«*Nous étudions les gens qui souhaitent travailler comme ils vivent, et nous essayons de leur offrir cette expérience. Nous voulons réellement connaître le cheminement du consommateur et la façon dont il achètera des produits dans l'avenir. Et nous voulons être prêts à le servir à ce moment-là.*»

Un **CMO** du secteur de l'électronique, États-Unis

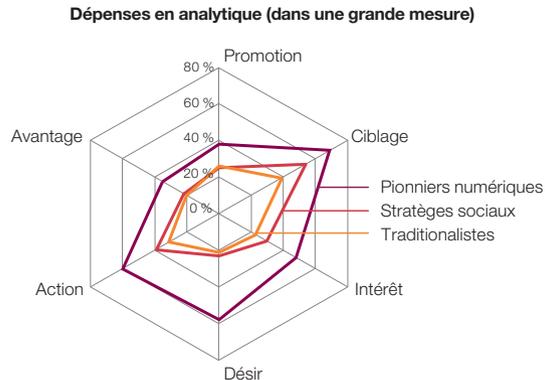
Utiliser l'analytique avancée pour bien connaître la clientèle

Les entreprises les plus dynamiques accordent une grande attention à tous les indicateurs et à toutes les tendances concernant les clients. Elles scrutent les données de caisses enregistreuses et de programmes de fidélisation, entre autres, les combinent avec les informations provenant d'autres sources, les médias sociaux, par exemple, et en extraient des connaissances utiles qui viendront soutenir leurs activités au quotidien. En deux mots, ces entreprises intègrent l'analytique dans leurs opérations quotidiennes.

Les pionniers numériques font partie de ce groupe, ayant investi davantage que les traditionalistes et les stratèges sociaux afin de capturer et de tirer parti des données à chaque étape du cycle de vie du client (voir Figure 6). Leurs investissements ont porté des fruits, surtout dans les dernières étapes du cycle (action, avantage, promotion) : les entreprises performantes ont, dans une proportion de 26 %, plus de probabilité d'avoir fait des investissements substantiels dans ces domaines, comparativement aux entités sous-performantes.

Figure 6

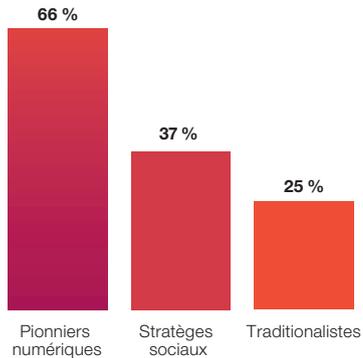
Dépenses intelligentes : Les pionniers numériques dépensent davantage sur l'analytique, sur l'ensemble du cycle de vie du client.



Les pionniers numériques déploient aussi plus d'efforts pour extraire des connaissances utiles de la masse de données disponibles. Ils combinent les données internes avec les données externes, et les intègrent dans le but de produire et de fournir des résultats cohérents et positifs à chaque étape du cheminement du client.

Figure 7

Données internes et externes : Les pionniers numériques combinent les données de toutes les sources pour mieux connaître les clients.



«Nous voulons concevoir des expériences client intégrées en utilisant les données comme le fil conducteur qui relie tous les aspects ensemble.»

Un **CMO** en Nouvelle-Zélande

«L'important, c'est de pouvoir utiliser les données quand on veut pour essayer de comprendre les besoins d'un client en particulier, et de concevoir ensuite des produits et des services personnalisés pour lui.»

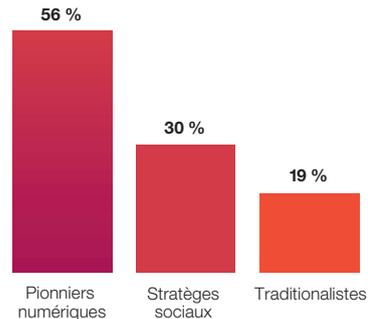
Un **CMO** du secteur bancaire et des marchés financiers, Singapour

Le résultat? Les pionniers numériques ont habituellement une meilleure idée de leurs clients que les deux autres groupes (voir Figure 8). Et les entreprises qui connaissent à fond leur clientèle ont 60 % plus de chances d'être des entreprises financièrement performantes.

Les CMO les plus perspicaces n'ont pas manqué de saisir cette relation de causalité. «La mise en marché est une science nourrie par les données», commente un CMO d'une société allemande de produits chimiques. «Les gens ont tendance à croire qu'elle n'a pas d'effet sur l'avenir de l'entreprise, mais la mise en marché est réellement l'exploitation des données pour cibler les clientèles et créer de la valeur. C'est l'art de monétiser des choses.»

Figure 8

Au diapason : Les pionniers numériques connaissent mieux leurs clients que les autres CMO.



Passez à l'action

Collaborez avec le CIO

Travaillez avec le CIO et dotez votre organisation de systèmes analytiques cognitifs évolutifs et sécurisés. L'analytique est désormais la première des priorités du CIO. Saisissez l'occasion de mettre sur pied une infrastructure permettant de générer des connaissances stratégiques et exploitables sur la clientèle.

Investissez dans l'analytique

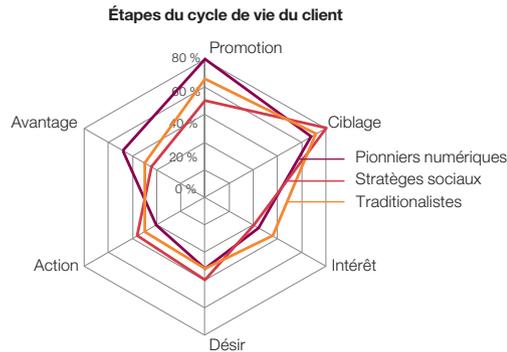
Évaluez le degré de maturité de votre service de mise en marché ainsi que les attentes de votre clientèle. Déterminez les étapes du cycle de vie du client qui auront le plus d'importance dans les 5 années à venir. Investissez dans l'analytique afin de soutenir les étapes considérées comme prioritaires. Ne tentez pas d'être tout à la fois pour tout le monde.

Regroupez les sources d'informations

Intégrez les sources habituelles d'informations (points de vente, programmes de fidélisation, etc.) aux renseignements obtenus d'autres sources, telles les conversations en temps réel sur les réseaux sociaux qui mentionnent votre marque, vos produits et vos services. Servez-vous des informations qui en résultent pour prendre des décisions d'affaires et de mise en marché éclairées, et permettre à tous les niveaux de votre organisation de mieux connaître la clientèle.

Figure 9

Rapprochement : Les pionniers numériques s'emploient à tisser des liens solides avec les clients existants.



Concevoir des expériences client enrichissantes

La réalisation d'une infrastructure pour retirer des connaissances des volumes de données constitue le premier pas vers l'avènement de l'entreprise influencée par le client. Le suivant exige qu'on se concentre sur le cheminement du consommateur et conçoive des expériences client enrichissantes.

C'est à cette étape également que les pionniers numériques sont dans le peloton de tête : 82 % d'entre eux s'attendent à voir une importance accrue des canaux numériques dans les interactions avec les clients d'ici 3 à 5 ans, comparativement à seulement 64 % chez les traditionalistes et 76 % chez les stratèges sociaux. Les pionniers numériques investissent aussi considérablement dans les étapes subséquentes, car c'est là où les canaux numériques produisent le plus grand impact.

Le cycle de vie du client prend normalement fin au point de vente. Cependant, dans l'univers numérique, une entreprise peut créer des relations durables avec ses clients par le biais de communications régulières afin de les inviter à partager leurs expériences. Il n'en demeure pas moins que la plupart des CMO portent encore toute leur attention sur la clôture de la transaction et négligent le volet relationnel.

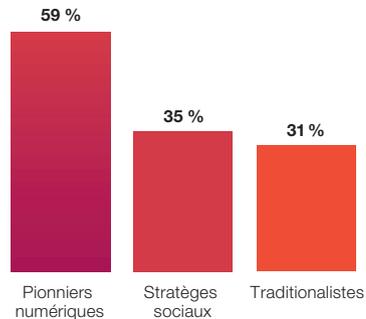
Notre étude montre que les traditionalistes s'intéressent de près aux moyens d'éveiller l'intérêt pour leurs produits et services, alors que les stratèges sociaux souhaitent convertir les internautes en acheteurs. Seuls les pionniers numériques adaptent leurs stratégies de mise en marché à la nouvelle réalité. Ils ont comme principal objectif l'amélioration de l'expérience client sur tous les fronts et la conversion des clients en ambassadeurs de leur marque (voir Figure 9).

Mais, comme le fait remarquer le CMO d'une entreprise française de biens de consommation, ce n'est pas une tâche des plus faciles à accomplir. «Nous voulons coordonner nos interactions avec chaque consommateur au niveau de l'individu, ce qui signifie que nous devons savoir quel message faire passer, quand, et sur quels canaux. Nous souhaitons aussi décrire notre entreprise en des termes affectifs, ce qui n'est pas toujours évident.»

Sur ce plan, les pionniers numériques ont une longueur d'avance. Ils ont une plus longue expérience de collaboration avec les clients que les autres CMO (voir Figure 10). Ils en récoltent donc les avantages financiers. En effet, les entreprises qui invitent les clients à prendre part à la définition de leur orientation stratégique et à influencer la composition de leur gamme de produits et services ont, dans une proportion de 59 %, plus de chances d'être des entreprises performantes par rapport à d'autres.

Figure 10

En concertation : Les pionniers numériques sont plus enclins à collaborer avec les clients.



«Les médias sociaux sont une façon inédite de faire passer le message pour influencer les ventes et de créer de nouvelles expériences pour le client.»

Un **CMO** du secteur du voyage, Allemagne

Passez à l'action

Définissez l'orientation globale

Créez une vision claire pour votre entreprise, élaborer une stratégie et un plan qui mènent vers l'objectif visé. Concevez vos activités en fonction des aspects les plus importants pour l'entreprise : une meilleure connaissance de la clientèle; une expérience plus cohérente à tous les points d'interaction avec celle-ci; des relations plus approfondies; et la conversion des clients en ambassadeurs de la marque.

Mettez la valeur au premier plan

Sur la base du cycle de vie du client qui change, envisagez comment vous pourrez lui créer de la valeur à toutes les étapes. Prenez en compte les désirs et le comportement des citoyens et consommateurs exigeants et informés. Modifiez votre plan au besoin. Ne vous concentrez pas exclusivement sur le volet «social».

Faites du client un collègue

Faites plus que de la mise en marché auprès de vos clients. Collaborez avec eux et donnez-leur l'opportunité de partager leurs expériences avec vous et avec d'autres personnes dans la communauté de clients. Il faut instaurer un dialogue dans les deux sens, relâcher le contrôle sur votre marque et donner au client la possibilité d'influencer votre entreprise et ses activités.

«*La recette du succès dans l'univers numérique? De l'information regroupée facilement, présentée sur un appareil mobile, avec une belle apparence et une qualité communicative persistante.*»

Un **CMO** du secteur du détail, Royaume-Uni

Les différences ci-dessus sont le reflet du cheminement des CMO dans l'espace numérique. Les pionniers numériques et les stratégies sociaux sont plus avancés pour ce qui est de l'intégration des volets physique et numérique (voir Figure 12). Les pionniers numériques sont également mieux préparés pour traiter des affaires n'importe où, par l'entremise de tous les types d'appareils mobiles (voir Figure 13).

Figure 12

Front commun : Les pionniers numériques et les stratégies sociaux sont très avancés par rapport aux traditionalistes dans le développement d'une stratégie physique-numérique intégrée.

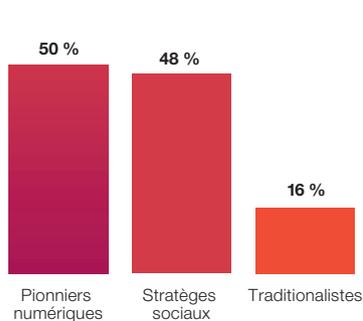
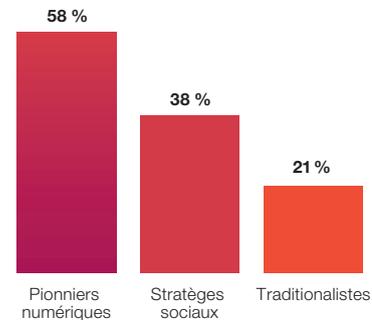


Figure 13

Mobilité : Les pionniers numériques sont mieux équipés pour traiter des affaires partout, sur tous les canaux.



Les trois groupes doivent faire face à des défis différents, mais pour la même raison (voir Figure 14). Les traditionalistes en sont encore à leurs premiers pas dans l'univers numérique. Les stratèges sociaux et les pionniers numériques essaient de composer avec des priorités parallèles face au manque de ressources. Les stratèges sociaux ont parfois du mal à trouver les technologies adéquates, tandis que les pionniers numériques ont déjà franchi cette étape et s'intéressent plus au rendement de leurs investissements dans les nouveaux outils.

Figure 14

Embûches : Les CMO vivent des défis différents, dépendant du chemin parcouru dans l'univers numérique.



«Pour réussir, il est primordial de se focaliser d'abord sur ce qui se passe du côté du client : définir une expérience intégrée, affecter les ressources requises pour la concevoir et exiger la reddition de comptes.»

Un **CMO** du secteur bancaire et des marchés financiers, Nouvelle-Zélande

Passez à l'action

Priorisez la mobilité

Travaillez fort à rendre vos expériences client sur appareils mobiles aussi riches et captivantes que celles offertes sur Internet et dans vos magasins traditionnels. Commencez par les téléphones intelligents, puis les tablettes et ensuite les autres dispositifs de communication mobile.

Foncez vers l'avenir

Accélérez le rythme du changement, tirez profit des nouvelles technologies et des nouveaux partenariats. Familiarisez-vous avec l'analytique en particulier, mais ne négligez pas les autres technologies habilitantes telles que l'automatisation des opérations de marketing et les applications de collaboration et de gestion des relations avec la clientèle.

Reliez le tout ensemble

Faites l'acquisition de logiciels intégrés permettant de gérer vos relations avec les clients existants et potentiels, et d'interagir avec eux de façon transparente et cohérente, quel que soit le canal de communication utilisé. Les clients informés de l'ère numérique veulent que les entreprises connaissent leurs attentes et leurs besoins pour être en mesure de bien les servir.

Joignez le geste à la parole

Les CMO continuent à appréhender le monde comme ils l'ont fait dans notre précédente étude de 2011. Ils ont essentiellement les mêmes objectifs, à savoir : traiter le client comme une personne individuelle; renforcer les relations avec la clientèle par le biais de canaux numériques; et prendre de meilleures décisions sur la base d'informations concrètes et de faits vérifiés.

Comme l'a résumé le CMO d'une banque canadienne en usant des mots que bon nombre de ses homologues auraient approuvés : «Nous nous focalisons davantage sur le client, nous voulons mieux mesurer le potentiel des canaux numériques, de la mobilité et des médias sociaux, tirer profit des connaissances fournies par l'analytique, et collaborer avec des partenaires en technologies pour améliorer l'expérience client.»

Cependant, l'écart entre les aspirations et la réalité quotidienne demeure toujours aussi grand. Pour le réduire, le CMO n'a d'autre choix que de tirer avantage de son influence grandissante au sein du conseil d'administration. «Les autres chefs opérationnels ne possèdent pas des compétences en mise en marché et ne peuvent apprécier le rôle stratégique que joue cette fonction», commente le CMO d'un cabinet de services professionnel du Brésil.

Mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne sont pas disposés à apprendre de nouvelles choses. «Il faut avoir une vision collective, se concentrer sur les intérêts de l'entreprise dans son ensemble, pas seulement ceux de votre secteur de responsabilité», affirme le CMO d'une entreprise mexicaine de biens de consommation. La majorité des CxO sont d'avis que le client doit avoir son mot à dire dans la définition de cette vision. Au final, il revient au CMO de s'assurer que l'équipe de mise en marché accomplit le rôle qui lui est dévolu et agit comme la courroie de transmission entre le client et l'entreprise.

Notre méthode de recherche

Le présent document est le quatrième d'une série d'études mondiales IBM auprès des chefs opérationnels, le 17^e rapport consacré à ces dirigeants, et le tout premier à traiter de ces 6 principales fonctions ensemble. Nous voulions mieux connaître les opportunités et les défis auxquels les dirigeants font face, et savoir comment ils s'y prennent pour travailler ensemble à l'atteinte des objectifs de leurs organisations.

Entre février et juin 2013, nous avons rencontré 4 183 cadres supérieurs d'entreprises du secteur privé et public, dans plus de 20 secteurs d'activité et 70 pays. Des entrevues ont eu lieu avec 884 chefs de la direction (CEO), 576 chefs des services financiers (CFO), 342 chefs des ressources humaines (CHRO), 1 656 chefs du service de l'information (CIO), 524 chefs de la mise en marché (CMO) et 201 chefs de la chaîne d'approvisionnement (CSCO).

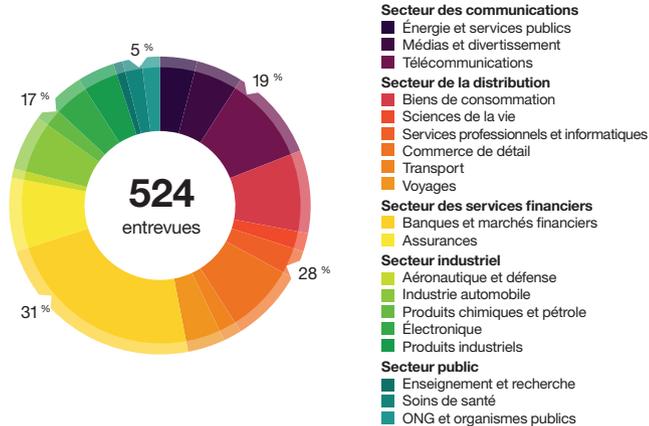
Cette publication se penche sur les réflexions des 524 CMO ayant participé à l'étude menée dans plusieurs pays (voir Figure 15 à la page suivante).

Les données ont été normalisées pour éliminer les biais géographiques, et le produit intérieur brut (PIB) réel de 2012 des régions a été utilisé. Nous avons aussi normalisé les données pour supprimer l'effet de la surreprésentation des rôles individuels et utilisé un processus de *quota* pour faire une sélection aléatoire à partir des rôles de CxO suréchantillonnés.

Notre recherche inclut une analyse des différences dans les réponses des CMO d'entreprises financièrement performantes et sous-performantes. Laissant aux CMO le soin d'évaluer eux-mêmes leur entreprise, nous leur avons demandé de comparer la croissance des revenus et la rentabilité sur 3 ans à celles d'autres entreprises du même secteur. Dix-huit pour cent des entreprises ont excellé aux deux chapitres; 34 % ont obtenu de piètres résultats; et 48 % ont eu une performance dans la moyenne pour le secteur.

Figure 15

Répartition sectorielle : Des CMO de plus de 19 secteurs ont participé à l'étude.



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 l'environnement actuel en constante évolution.

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 aux secteurs public et privé.

Références

1. *L'entreprise influencée par le client : Résultats de l'étude mondiale IBM auprès des chefs opérationnels*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2013.
http://qc.cme-mec.ca/_uploads/_media/hr3m5jvz.pdf
2. *Résultats de l'étude mondiale IBM auprès des chefs de la mise en marché*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2011.
<http://www-935.ibm.com/services/ca/fr/cmo/cmstudy2011/cmo-registration.html>



© Copyright IBM Corporation, 2014

© Copyright IBM Canada Ltée, 2014

IBM Global Business Services

Route 100

Somers, NY 10589

U.S.A.

Produit au Canada

14-04

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans de nombreux 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. Ces marques peuvent aussi être déposées ou être des marques 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 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

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

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

GBE03593-CAFR-01

