

Institut IBM de recherche en valeur commerciale

L'analytique des clients est rentable

La science au service de l'art de la mise en marché, un gage de croissance du chiffre d'affaires



Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Les Services d'affaires mondiaux IBM, par l'entremise de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, conçoivent des perspectives stratégiques basées sur les faits à l'intention des cadres supérieurs, qui traitent d'enjeux vitaux dans les secteurs public et privé. Ce rapport à l'intention de la haute direction repose sur une étude approfondie effectuée par l'équipe de recherche de l'Institut. Il fait partie de l'engagement permanent des Services mondiaux IBM de fournir des analyses et des points de vue qui aident les entreprises à générer une valeur commerciale. Vous pouvez communiquer avec les auteurs ou envoyer un courriel à iibv@us.ibm.com pour obtenir plus d'information. Vous trouverez d'autres études de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale à l'adresse ibm.com/iibv É.-U.

Des D^r Marc Teerlink et D^r Michael Haydock

De nos jours, les entreprises disposent d'une panoplie de données clients provenant d'un nombre croissant de sources. Bien que la plupart des organisations apprécient certainement les avantages potentiels que ces données peuvent leur procurer, plusieurs éprouvent des difficultés à transformer cette information en données exploitables. Toutefois, une stratégie d'analytique des clients efficace peut stimuler la croissance du chiffre d'affaires, éviter les coûts inutiles et améliorer la satisfaction de la clientèle. Dans le but d'aider les organisations à acquérir une meilleure connaissance des activités du client, nous avons identifié quatre étapes associées aux capacités d'organisation ainsi qu'aux stratégies d'analytique des clients.

Chaque jour, les consommateurs et les entreprises génèrent 2,5 quintillions octets de données. De fait, 90 pour cent des données que l'on trouve dans le monde d'aujourd'hui ont été créées au cours des deux dernières années.¹ Ces données proviennent de plusieurs sources : de capteurs utilisés pour obtenir des renseignements climatiques, d'affichages sur les sites des médias sociaux, de photos et vidéos numériques publiées en ligne, de données des points de vente, de relevés de transactions d'achat effectuées en ligne, de contenu de courriels et de signaux GPS émis par les téléphones cellulaires – pour n'en nommer que quelques-unes. Grâce aux appareils qui fonctionnent sur Internet et aux services d'informatique en nuage, le monde est passé de la connexion à l'hyper-connexion, générant encore plus de données clients, et ce, dans un laps de temps de plus en plus court.²

Aujourd'hui, la plupart des dirigeants d'entreprise comprennent la valeur de la collecte de données clients. Cependant, plusieurs se démènent pour relever le défi de tirer parti de ces données pour créer des voies intelligentes, pertinentes et proactives vers la clientèle. Ils ne sont pas certains de la façon de convertir

efficacement leurs données clients en décision leur permettant de transformer ces données en croissance des ventes. L'analytique des affaires permet une utilisation étendue des données, des analyses statistiques et quantitatives, des modélisations explicatives et prédictives ainsi que de la gestion basée sur les faits, afin d'en arriver à prendre des décisions plus éclairées dans les environnements complexes d'aujourd'hui.³

Dans cette perspective de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, nous avons réuni les compétences acquises au fil d'années d'expérience dans la recherche quantifiée et les études de cas dans le but d'exposer notre point de vue sur certaines des stratégies d'analytique des clients les plus efficaces. Les organisations peuvent déployer ces stratégies et les utiliser en tant que différenciateur concurrentiel et moteur de croissance des ventes.

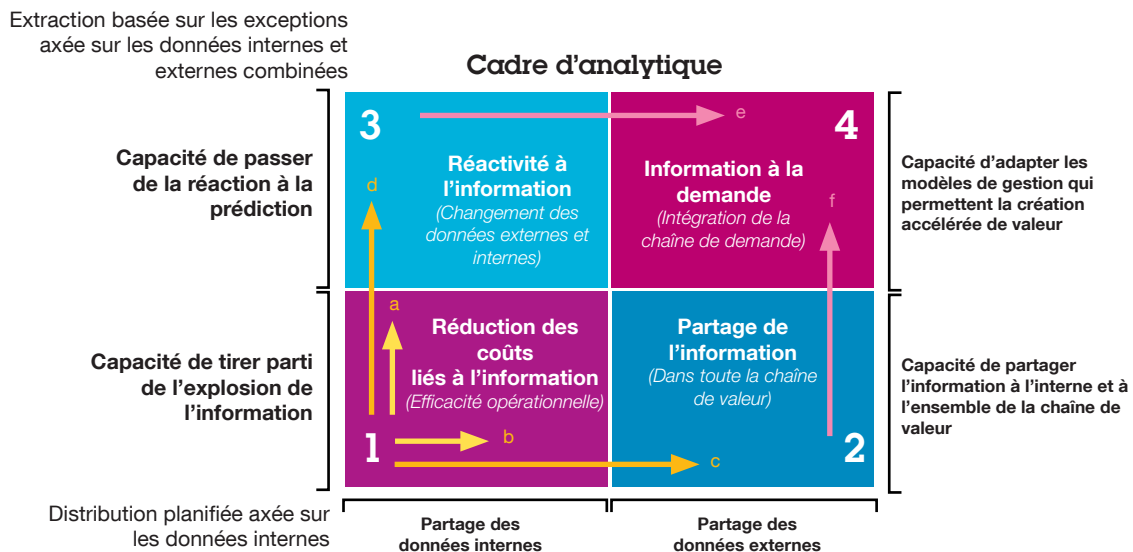
Dans cette perspective, nous nous servons d'un cadre conceptuel qui décrit les quatre étapes des capacités d'organisation ainsi que les quatre stratégies d'analytique des clients qui permettent de les mettre en œuvre (voir l'encadré : Naviguer dans les étapes du cadre d'analytique).

Exploration des étapes du cadre de l'analytique

Pour créer une route vers la croissance au sein du cadre, les entreprises devront explorer les différentes étapes (voir figure 1). L'expérience nous a démontré qu'habituellement, les dirigeants et innovateurs comprennent d'instinct qu'ils ne peuvent pas « avoir les yeux plus grands que la panse ».

En partant du quadrant inférieur gauche (1), la plupart des organisations choisissent d'effectuer des changements et des transformations stratégiques en se déplaçant vers le quadrant inférieur droit (2) ou le quadrant supérieur gauche (3). Nous n'avons observé aucune entreprise ayant maîtrisé avec succès les capacités et les stratégies de l'analytique en se déplaçant du quadrant inférieur gauche (1) au quadrant supérieur droit (4). Apparemment, la complexité de l'exécution et les changements à apporter à la culture de l'entreprise sont trop exigeants.

Dans la figure 1, les stratégies de réduction des coûts sont indiquées par les flèches a et b. Les entreprises chefs de file cherchent à traverser les frontières du quadrant un, améliorant ainsi leur efficacité tel qu'indiqué par les flèches c et d. Elles doivent ensuite décider si elles souhaitent « demeurer » où elles se trouvent, ce qu'elles considèrent comme la meilleure position du cadre, ou déterminer quels autres avantages elles tireront d'un déplacement vers le quadrant supérieur droit. Certaines entreprises décideront alors de se déplacer vers le quadrant supérieur droit, comme l'indiquent les flèches e and f. Encore une fois, nous ne croyons pas qu'il est possible de réussir ce déplacement du quadrant de l'efficacité opérationnelle (1) directement vers le quadrant de l'intégration de la chaîne de demande (4).



Source : Teerlink, Marc. « Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond. » (en anglais) Étude en cours en collaboration avec les principales écoles de commerce américaines et européennes. 1995-2011.

Figure 1 : Stratégies d'analytique qui favorisent la réalisation des capacités organisationnelles générant la croissance.

1 La capacité de tirer parti de l'explosion de l'information et de développer une compréhension plus approfondie de la clientèle

Jusqu'à tout récemment, la plupart des entreprises axaient leur capacité d'analytique sur l'obtention de données associées à la réduction des coûts et à l'efficacité de la navigation sur le Web. Cela signifie qu'elles ne se concentraient pas forcément sur la stimulation de la croissance au moyen de l'analytique, mais plutôt sur les initiatives telles que la réduction des rapports redondants, la simplification des données, la consolidation des bases de données ainsi que d'autres efforts visant à alléger les plateformes d'information. Dans de tels cas, les efforts pour améliorer l'efficacité du site Web d'une entreprise ne sont pas dirigés vers la personnalisation de la clientèle, mais plutôt vers l'élimination de pages dans le but de simplifier la navigation libre-service et de réduire la redondance. Ces entreprises appliquent une *stratégie d'analytique des clients afin d'obtenir de l'information visant la réduction des coûts*.

Dans la première étape du cadre, les organisations de mise en marché se concentrent sur les tactiques leur permettant de mieux cibler les courriers adressables tels que les catalogues et les publipostages directs, et par conséquent, de réduire les coûts postaux tout en gagnant des revenus supplémentaires. En appliquant une stratégie d'analytique des clients afin d'obtenir de l'information axée sur la réduction des coûts, la majorité des efforts de mise en marché sont concentrés sur l'efficacité de la segmentation, comme l'augmentation de la conversion d'un groupe de clients cible, grâce à la réduction et au retrait de messages (par exemple, le fait d'éviter d'envoyer les mêmes catalogues à plusieurs membres d'un foyer), ce qui entraîne la diminution des coûts associés à la communication. Ces tactiques permettent de diminuer les coûts au moyen d'un ciblage simplifié. Une étude menée par l'auteur a révélé que les taux moyens de conversion obtenus lors d'activités de mise en marché de masse et de promotion distributeur traditionnelles se situent entre 0,2 et 2,9 pour cent.⁴

Malgré l'amélioration du rapport coût-efficacité que permet cette première étape, plusieurs dirigeants d'entreprise peuvent être déçus de la véritable croissance supplémentaire des revenus générée par l'analytique. Il est fort probable qu'ils en viennent à réaliser que la valeur de l'analytique réside dans la capacité de prendre les données clients, de les traiter, les comprendre et les partager, puis de transformer cette information en activités que l'organisation n'accomplissait pas auparavant. Pour ce faire, l'organisation doit améliorer ses compétences en matière de traitement et d'utilisation des données clients afin de se sentir moins dépassée par le fort volume de données. Cependant, le perfectionnement des capacités analytiques nécessite une volonté de changer les processus internes et de passer à une culture de la *mise en marché basée sur les faits*. Il est crucial que les organisations reconnaissent le besoin d'une fondation solide en matière d'information afin qu'elles puissent passer aux étapes deux ou trois du cadre.

Les organisations qui développent leur maturité analytique ne serait-ce que d'un seul niveau sont en mesure de mieux comprendre les clients et de les engager de façon plus personnelle. Une étude menée par l'auteur indique que de telles entreprises peuvent commencer à obtenir des taux moyens cumulatifs de conversion de visites en ventes se situant entre 1,9 et 4,8 pour cent dans des secteurs tels que l'identification de la fidélité, le ciblage précis et la gestion de campagnes axées sur l'analytique.⁵ Une étude comparative effectuée récemment par IBM a montré que pour chaque niveau de développement de leur maturité analytique, les organisations peuvent potentiellement améliorer jusqu'à 9 pour cent la rétention de la clientèle, gagner 2 pour cent de parts de portefeuille de plus et convertir 3 pour cent plus de clients entrants lors d'un événement de vente croisée, tout en déplaçant jusqu'à 4 pour cent de plus de leurs bons de commandes vers des canaux plus rentables. Ces rendements ont été obtenus quelle que soit la taille de l'organisation de mise en marché.⁶

Les organisations qui se trouvent à la première étape du cadre de l'analytique sont concentrées sur la réduction des coûts.

2 La capacité de partager l'information à l'interne et à l'ensemble de la chaîne de valeur

La clientèle du vingt-et-unième siècle s'attend à pouvoir interagir avec n'importe quelle entreprise au moyen des appareils et des canaux numériques de leur choix au moment qui leur convient. Les taux de croissance fulgurants des téléphones intelligents et des tablettes graphiques constituent un indicateur de l'intérêt des consommateurs pour cette préférence en matière d'achat et de communication. Ces appareils établissent les prochains niveaux d'attente en ce qui concerne les interactions et le partage d'expérience entre les clients.

Afin de ne pas être dépassées, les organisations rendues à cette deuxième étape du cadre doivent adopter une stratégie d'analytique des clients claire qui leur permet de *partager l'information*. Pour le consommateur, il est tout à fait normal de naviguer et de trouver l'information sur un canal ou dans un point de contact (par exemple en magasin ou sur une tablette, Internet ou dans un catalogue), d'effectuer leurs achats sur un canal complètement différent (par exemple un centre d'appels ou Internet) et de prendre possession de la marchandise dans un troisième canal (par exemple un magasin de détail). Les consommateurs qui affichent un tel comportement démontrent une nette préférence pour la convivialité, la rapidité et la commodité.

Les organisations rendues à la deuxième étape du cadre de l'analytique des clients créent une expérience client cohérente dans de multiples canaux et bénéficient des éléments suivants⁷ :

- Fidélité accrue
- Augmentation des ventes croisées, des ventes incitatives et des parts de portefeuille
- Amélioration des résultats nets du promoteur
- Amélioration du taux de conversion de visites en ventes
- Amélioration des valeurs de régence, de fréquence et monétaire.

En plus de ce que nous avons observé de nos propres expériences, nous avons découvert de nombreux cas où des acheteurs qui ont utilisé trois canaux ont dépensé en moyenne deux fois et demie plus d'argent que les acheteurs qui n'ont utilisé qu'un seul canal.⁸ Dans certains cas, nous avons vu ces nombres augmenter lorsque la navigation et le traitement des commandes des clients se faisaient hors des murs des détaillants afin d'y inclure les canaux des partenaires et des fournisseurs, et étaient particulièrement efficaces lorsque les critiques et les recommandations des autres clients étaient prises en considération. Néanmoins, très peu d'entreprises sont convaincues de pouvoir exécuter efficacement une stratégie multicanale transparente.⁹

Une étude menée par l'auteur révèle que les taux de conversion lors d'une mise en marché multicanale intégrée ont augmenté en moyenne de 6,2 à 18,7 pour cent comparativement à l'étape précédente.¹⁰ D'autres études ont montré que le même rendement peut être observé dans les relations de commerce interentreprises, où l'utilisation de méthodes de mise en marché multicanale et la gestion de promotions distributeur communes entraînent une augmentation des ventes de 3 à 5 pour cent, ainsi qu'une diminution de 1 à 5 pour cent des fonds alloués aux promotions distributeur dépensés en surplus grâce à une gestion efficace des fonds alloués.¹¹

Les organisations de mise en marché les plus averties qui en sont à l'étape deux utilisent l'analytique pour optimiser les événements de mise en marché, une approche qui tire parti de l'analytique en tant que « tour de contrôle horizontale » afin d'optimiser les différents événements de mise en marché directe de l'organisation sur une certaine période et de multiples canaux.¹² En réalité, les modèles d'évaluation de l'analytique détectent les « habitudes » d'achat adoptées par le passé par les clients et simulent ensuite la lecture que ces derniers font de chaque promotion planifiée, une promotion à la fois. Essentiellement, ces modèles tentent d'imiter les modèles de comportement des clients comme lors d'une séance de magasinage, une promotion à la fois, jusqu'à ce que toutes les promotions aient été lues et étudiées par le client « informatique ». Les modèles évaluent quelles devraient être les réactions à chacune des promotions et leur attribuent une statistique « de correspondance ». Cette statistique décrit dans quelle mesure cette promotion spécifique a répondu adéquatement aux besoins individuels de ce client en fonction de la marchandise offerte, de la saison (ou du moment) représenté et du type de promotion (ou secteur d'activité) présenté.

Nous appelons cette méthode « mise en marché horizontale ». L'importance est mise non plus sur un flot continu d'événements promotionnels discrets planifiés, mais sur une relation client optimisée. Une approche de mise en marché horizontale préconise un flux de communication plus équilibré, et par conséquent, une approche des dépenses basée sur la prémisse que les relations personnalisées entre un individu et une entreprise peuvent se développer au fil du temps, et ce, dans tous les canaux. Cette procédure d'analytique évalue toutes les combinaisons de promotions et de clients possibles et optimise le flot de contact du point de vue des clients. Cet équilibre optimal est la combinaison de flux de communication qui demande le moins d'investissement en termes d'argent et de ressources dans l'ensemble de promotions prévues dans les canaux afin d'optimiser les dépenses des clients.¹³

La *stratégie d'analytique des clients visant le partage de l'information* ainsi que l'approche de mise en marché horizontale correspondent mieux à l'importance qu'accorde une entreprise aux besoins de ses clients. Aujourd'hui, les spécialistes de la mise en marché se concentrent sur l'optimisation de la rentabilité d'une promotion spécifique, par exemple « Nous devons obtenir un taux de rendement du capital investi de 14 pour cent et un minimum de 12 millions de dollars US de ventes générées à partir du catalogue automnal de marchandises générales ». La mise en marché horizontale, quant à elle, déplace ce centre d'intérêt vers les mesures à prendre pour mieux servir les clients au fil du temps, par exemple « Nous devons offrir plus de vêtements d'extérieur de taille 23 au moyen de tailles spécialisées ». Cette approche vis-à-vis de la clientèle peut également servir de pont naturel entre la mise en marché et le merchandising lorsque l'entreprise planifie ses promotions et ses stratégies en matière d'offres.

Les organisations doivent être en mesure de partager l'information à l'interne et à l'ensemble de la chaîne de valeur pour utiliser une approche de mise en marché horizontale.

Étude de cas

Un important détaillant multicanal américain utilise l'analytique pour optimiser « la bonne offre, au bon moment, dans le bon canal »

Situation : La quantité de communications de mise en marché envoyées aux clients a pris des proportions insondables du fait que certains clients reçoivent jusqu'à 60 publipostages de catalogues par année. Par ailleurs, la quantité de données clients stockées est montée en flèche. Les profits et la satisfaction des clients étaient en périls en raison des niveaux de saturation aussi élevés que 60 pour cent. L'augmentation des publipostages n'a pas entraîné de hausse des ventes.

Actions : L'organisation a appliqué un budget de mise en marché visant les clients individuels et est passée de la mise en marché verticale (événements planifiés dans le regroupement) à la mise en marché horizontale (gestion du flux d'événements plus ciblés). La mentalité est passée de « trouver des clients pour mes produits » à « trouver les bons produits pour mes clients ».

Répercussions : À la suite de l'optimisation des activités de mise en marché, le détaillant a rapporté des profits supplémentaires de 3,5 millions M\$ US, une diminution des publipostages de plus de 7 pour cent ainsi que la montée en flèche de la satisfaction de la clientèle quant à son expérience. Les clients ont répondu à des communications moins nombreuses, mais plus pertinentes.

3 La capacité de passer de la réaction à la prédiction

Les organisations dont l'analytique est évoluée savent que la souplesse et l'agilité constituent les facteurs clés pour conserver leur position concurrentielle, voire l'améliorer. Elles orientent leurs tactiques vers des actions plus rapides et prédictives, nécessaires pour interpréter le flot de sentiments et de dialogues entre les consommateurs et y répondre. La prochaine stratégie d'analytique des clients au sein du cadre est une transition visant la *réactivité à l'information*.

Au lieu d'accorder du temps à la normalisation des données en fonction d'objectifs précis, les organisations averties utilisent la technologie pour analyser les données « brutes » en tant que flot de commentaires sociaux et de changements d'humeurs des clients ou de points de vente et de transactions de vente. Afin d'éviter un véritable déluge de données, elles se concentrent sur l'identification des questions qui, si elles obtiennent réponses, auront le plus de répercussions sur leurs activités. Cela agit comme un filtre lors de la collecte des données et permet aux organisations de se soustraire à la tâche de recueillir toute l'information disponible et d'avoir ensuite à décider de son utilisation après l'avoir normalisée et analysée.

Les applications varient au sein des services à la clientèle et des entreprises de biens de grande consommation. Certaines entreprises, comme Pepsico, utilisent l'analytique à l'égard d'une marque (Gatorade) pour leur permettre de surveiller en profondeur les modèles de comportement des consommateurs.¹⁴ D'autres écoutent le signal vocal numérique externe des clients ainsi que celui des clients de la concurrence afin de créer des données proactives, pour protéger la valeur de leur marque et stimuler la croissance en insérant de façon autonome ces données dans leurs campagnes et leurs promotions.¹⁵ Une étude menée par l'auteur révèle que les entreprises en mesure d'analyser les données externes en temps réel et d'exécuter des actions axées sur les règles ont connu des taux de conversion moyens variant entre 16,9 et 38,2 pour cent.¹⁶

Étude de cas

L'analytique des médias sociaux a aidé le principal fabricant de chaussures de sport à marquer des points à la Coupe du monde

Situation : Les campagnes de parrainage élaborées pour un fabricant de chaussures de sport avaient été préparées par des agences de publicité externes plusieurs mois avant les événements majeurs. Le temps que les retombées se vérifient sur les rapports de vente, il était généralement trop tard pour modifier les publicités ou fixer de nouvelles priorités, et les occasions de plusieurs millions de dollars offertes par la campagne étaient perdues.

Actions : L'entreprise a modifié son approche et est passée d'une mise en marché réactive à une mise en marché prédictive basée sur la façon dont les consommateurs réagissent aux produits et interagissent avec eux. À partir de la Coupe du monde 2010, le fabricant de chaussures a planifié et exécuté le lancement de nouvelles chaussures, amélioré par l'analytique des médias sociaux. L'entreprise a analysé les messages en temps réel de plus de 1 200 babillards électroniques, blogues ou nouveaux sites consacrés au soccer, représentant plus 1,5 million de documents analysés. Cela a permis de générer plus de 4 millions d'éléments d'information et de faire le suivi des athlètes, des équipes, des produits et des slogans publicitaires des campagnes dans 17 marchés, dans plusieurs langues, et de surveiller 300 concepts en temps quasi réel.

Répercussions : En analysant les messages en temps réel, l'entreprise a été en mesure de suivre l'évolution des réactions au fil du temps et de mieux sentir le pouls du public. Le fait de très bien connaître les sentiments des consommateurs et les facteurs clés qui donnent naissance à un « bouche à oreille social », l'équipe de mise en marché a réussi à adapter ses activités de parrainage sur une base horaire et à établir de façon dynamique de nouvelles priorités pour les thèmes de ses publicités télévisées et ses stratégies de lancement de produit.

« Selon mon expérience, lorsque vous pouvez, en tant qu'entreprise, combiner plusieurs points de données tels que les discussions sur les réseaux sociaux, l'expérience client ou les données relatives aux résultats nets du promoteur, la probabilité de créer des campagnes de mise en marché fructueuses qui génèrent un rendement plus élevé que la moyenne devient plus importante. Si les employés d'une entreprise peuvent tirer parti de ces points de données au moment où ils élaborent les produits et les solutions, les produits deviennent plus solides, plus attrayants pour les consommateurs et plus rentables, tout en respectant la promesse de la marque de l'entreprise. »

Suhail Khan, vice-président, chef de l'expérience client et de l'innovation axée sur le marché, Philips

4 La capacité d'adapter les modèles de gestion qui permettent la création accélérée de valeur

Dans la quatrième étape du cadre de l'analytique des clients, les organisations de mise en marché qui connaissent le plus de succès exécutent une stratégie qui met en œuvre *l'information à la demande* et une approche axée sur l'analytique appelée la meilleure stratégie à adopter en matière de multicanaux. Cette approche combine toutes les aptitudes développées dans les étapes précédentes, avec des approches de segmentation approfondie, l'utilisation de techniques de surveillance de pointe des clients multicanaux, ainsi que des recommandations d'actions en temps réel. Il s'agit d'une approche de niveau avancé qui établit un dialogue bidirectionnel en temps réel entre l'entreprise et le consommateur. Cette interaction permet d'améliorer la pertinence de la communication tout en favorisant la fidélité à la marque.

L'approche permet à l'entreprise et au consommateur de communiquer en ligne en temps réel au moyen du canal préféré du consommateur, offrant ainsi une vente guidée personnalisée ou une expérience de service à la clientèle guidée. Au moyen de l'analytique prédictive, les organisations sont en mesure d'engager le dialogue avec le client pendant tout le cycle d'achat – de l'identification des besoins à la phase d'exploration et de découverte jusqu'à la fin du cycle d'achat.

Par exemple, par cette approche, une entreprise peut détecter un client qui navigue sur son site web et intervenir. À l'aide d'algorithmes intégrés dans le site qui permettent de déterminer le but de la visite du client et l'étape du cycle de vente, l'entreprise répond avec un « traitement » qui offre au client ce dont il a besoin maintenant. Par exemple, le comportement de navigation du client pourrait suggérer un tableau de comparaison de prix afin de réduire la vérification des prix, ou un client qui cherche les emplacements d'un magasin pourrait se voir offrir des coupons de magasins. De plus, les applications mobiles pourraient offrir des promotions ciblées en format texte en fonction du lieu géographique aux consommateurs qui naviguent en magasin ou qui marchent à proximité.

Dans un autre scénario, les centres d'appels pourraient tirer parti des algorithmes pour mieux assortir les personnalités et les connaissances des produits des associés aux ventes avec les clients, avant même le début de la conversation. En effet, l'entreprise propose un acheteur personnel – en partie numérique, en partie humain – pour s'assurer que le consommateur vive une excellente expérience d'achat.

Une étude menée par l'auteur montre que les entreprises qui utilisent le mieux l'analytique prédictive et qui exécutent efficacement leurs stratégies dans de multiples canaux ont été en mesure d'améliorer la croissance de leur chiffre d'affaires jusqu'à cinq fois plus que leurs pairs les moins avisés. Ces entreprises qui appliquent l'analytique prédictive en temps réel et exécutent la meilleure stratégie à adopter en matière de multicanaux connaissent un taux moyen de réponse convertie de 24,1 à 64,3 pour cent (résultats cumulatifs de tous les efforts qui ont mené à cette approche).¹⁷

La gestion du changement

Le perfectionnement des capacités analytiques nécessite une volonté de changer les processus internes et d'adopter une culture de la mise en marché basée sur les faits. Les organisations doivent reconnaître que ce changement va au-delà de la simple mise en place de nouveaux outils.

La transformation dirigée par l'analytique exige un nouveau traitement du comportement et l'acquisition de nouvelles aptitudes plutôt qu'une simple restructuration et une modification des descriptions d'emploi. Selon notre expérience, les entreprises qui connaissent du succès profitent du momentum en se concentrant sur les questions qui demandent une réponse plutôt que sur les données ou la plateforme. Elles provoquent le changement grâce à une approche descendante dans laquelle les gestionnaires « prêchent par l'exemple ». Ces entreprises nomment des dirigeants qui prennent des décisions basées sur les faits et peuvent relever les défis de greffer de nouvelles pratiques à d'anciennes racines, tout en éliminant les incohérences. Plusieurs entreprises nomment également un champion mandaté par le conseil qui peut écouter à la fois les employés de première ligne et les clients afin de découvrir les difficultés, les contradictions et les dilemmes inhérents aux efforts de changement.

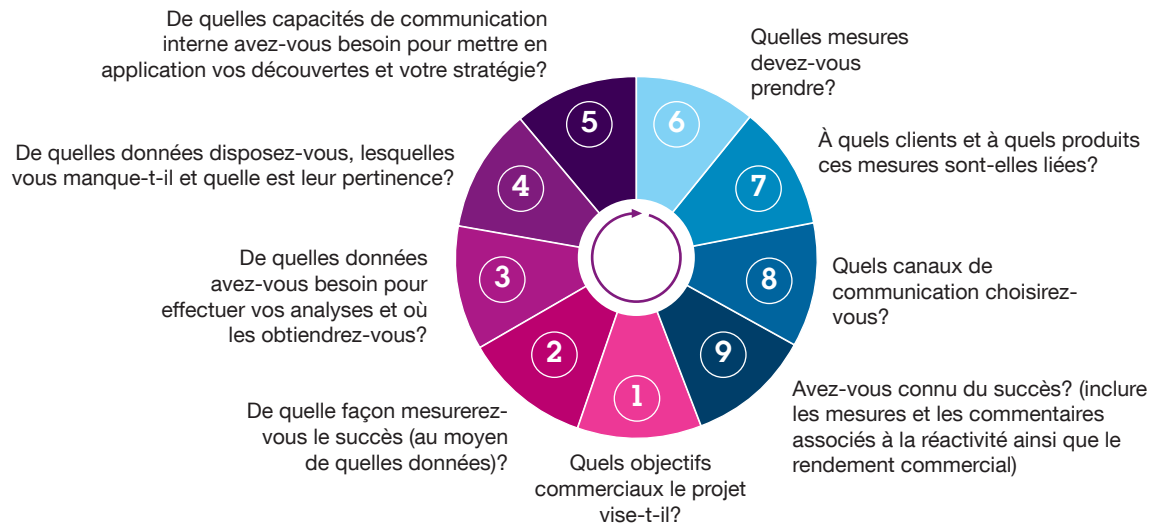
Une transformation basée sur l'analytique ne s'accomplit pas en une seule étape; au contraire, c'est un parcours de longue haleine qui comprend plusieurs destinations – chacune servant d'escale à la suivante. Au cours d'un tel voyage, plusieurs questions seront soulevées. Les entreprises doivent être préparées à effectuer les nombreux changements – autant dans les processus que dans la culture de l'entreprise – qui sont requis.

Prêts pour la rentabilité?

D'après une autre étude récente menée par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, nous savons que les entreprises les plus performantes sont trois fois plus susceptibles d'être des utilisateurs avisés de données et d'analytique que leurs pairs moins performants.¹⁸ De plus, une autre étude a révélé que les entreprises qui basent leurs décisions sur les données obtiennent une meilleure productivité et de meilleurs résultats que prévu par rapport à leurs autres investissements et leur utilisation de la technologie de l'information.¹⁹

Selon notre expérience, l'un des facteurs de réussite les plus importants de telles organisations réside dans leur volonté de se démarquer grâce à une compréhension approfondie de leurs clients. Elles bénéficient habituellement d'un fort appui de la part de leurs dirigeants aux stratégies d'analytique des clients qu'elles ont choisies accompagnées d'un mandat descendant afin de mettre en œuvre les capacités organisationnelles que nous avons décrites. Elles traitent l'information comme un bien commercial et les directeurs commerciaux sont responsables des données et des communications clients.

Nous croyons que vous devez vous poser plusieurs questions clés avant d'entreprendre – ou de continuer – votre voyage vers la croissance axée sur l'analytique des clients. Élaborées dans le but de vous aider à évaluer vos capacités organisationnelles actuelles et à les comparer à celles décrites dans ce document, ces questions peuvent vous aider à établir des priorités, concevoir des stratégies et élaborer un plan d'action menant vers le succès.



Source : Teerlink, Marc. « Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond. » (en anglais) Étude en cours en collaboration avec les principales écoles de commerce américaines et européennes. 1995-2011.

Figure 2 : Liste de contrôle de la gouvernance pour les initiatives d'analytique des clients.

Questions clés pour évaluer les capacités organisationnelles actuelles :

1. Comprenez-vous ce qui stimule le comportement d'achat de vos consommateurs cibles?
2. Comprenez-vous dans quels secteurs vos produits sont banalisés?
3. Comment communiquez-vous l'information à vos clients et comment mesurez-vous l'efficacité de ces communications?
4. Quelle est votre stratégie pour protéger votre ou vos marques sur le marché?
5. Dans quelle mesure pouvez-vous intégrer des canaux et des partenaires commerciaux?
6. Dans quelle mesure êtes-vous disposé à adapter ou à changer vos modèles de gestion?
7. Avez-vous un plan d'action pour l'analytique des clients?
8. Pour chaque occasion d'analytique des clients, commencez-vous par vous poser des questions plutôt que de consulter les données?

Une fois la stratégie en place, le prochain défi consiste à l'exécuter avec succès. La figure 2 est un outil qui aide les entreprises à déterminer de manière plus fiable la valeur et les priorités de leurs projets basés sur les données clients et à les exécuter avec succès. Que vous en soyez à la première étape du cadre ou bien au-delà, l'outil peut vous fournir des réponses et vous aider à mener votre organisation sur le chemin de la croissance axée sur l'analytique des clients.

Et, rappelez-vous, il n'est jamais trop tard pour entreprendre votre voyage ou pour en modifier l'itinéraire. De fait, lorsqu'il est question de tirer parti de l'analytique des clients pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires, souvenez-vous de ce proverbe connu : *Le meilleur moment pour planter un arbre, c'était il y a 20 ans. Le deuxième meilleur moment, c'est maintenant!*

Pour obtenir plus d'information sur cette étude de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, veuillez communiquer avec nous à iibv@us.ibm.com. Pour consulter le catalogue complet de nos études (en anglais), visitez :

ibm.com/iibv

Soyez parmi les premiers à recevoir les dernières nouvelles de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Abonnez-vous à IdeaWatch, un bulletin électronique mensuel dans lequel figurent des rapports à l'intention des cadres qui présentent des renseignements stratégiques et des recommandations basées sur nos études (en anglais) :

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Le partenaire idéal pour un monde en évolution

Chez Services d'affaires mondiaux IBM, nous collaborons avec nos clients pour rassembler les connaissances, la recherche et la technologie avancées afin de leur offrir un avantage distinctif dans la conjoncture actuelle, en constante évolution. Grâce à notre approche intégrée de la stratégie et de la transformation, nous aidons à transformer les stratégies en actions. Et notre expertise dans 17 secteurs d'activité, jumelée à des capacités mondiales s'étendant dans 170 pays, nous permet d'aider les clients à anticiper le changement et de profiter de nouvelles occasions partout dans le monde.

Auteurs

D^r Marc Teerlink, MBA/MBI, est straté­giste mondial et expert de domaine, Analytique et optimisation des affaires, pour le Centre de compétences mondial. Il possède plus de 25 ans d'expérience professionnelle en tant que directeur commercial, conseiller et analyste. Marc est un leader d'entreprise et d'opinion reconnu qui a obtenu d'excellents résultats en matière de ventes axées sur l'analytique et en transformation de mise en marché pour des clients d'entreprises chefs de file dans les industries des biens de grande consommation, du détail, de l'électronique grand public, des services bancaires et des télécommunications. Il donne un cours de mise en marché avancée auprès des consommateurs de niveau MBA, a publié de nombreux articles et est fréquemment appelé à donner des conférences. On peut joindre Marc à marc.teerlink@nl.ibm.com

D^r Michael Haydock, chef de la recherche scientifique, Analytique des clients, IBM, a travaillé avec des clients industriels dans les secteurs du publipostage direct auprès des détaillants, des magasins de détail, des produits agrochimiques, des services financiers, de l'assurance, des soins de santé, des télécommunications, de l'aérospatiale et des transports. Il détient un brevet américain pour ses « stratégies efficaces de contact avec les clients » et a publié ses travaux dans plusieurs journaux, y expliquant l'application de méthodes mathématiques aux dépouillements statistiques efficaces et aux améliorations liés aux clients afin d'optimiser les chaînes d'approvisionnement au service de ces clients. D^r Haydock détient un baccalauréat et une maîtrise en science ainsi qu'un doctorat en gestion appliquée et sciences des décisions, avec une spécialisation en recherche opérationnelle. On peut le joindre à mbaydock@us.ibm.com

Collaborateurs

Fred Balboni est directeur mondial, Analytique et optimisation des affaires, Services d'affaires mondiaux IBM.

Susan Cook est partenaire/vice-présidente, Analytique et optimisation des affaires : directrice mondiale analytique des clients/finances, Services d'affaires mondiaux IBM.

Rebecca Shockley est directrice mondiale, Analytique et optimisation des affaires, Institut IBM de recherche en valeur commerciale.

Tobin Cook est directeur mondial, Analytique et optimisation des affaires clients, Analytique de la mise en marché et des ventes, Services d'affaires mondiaux IBM.

Références

- 1 « Bringing big data to the enterprise : What is big data? » (en anglais) Site web IBM. 2011. ibm.com/software/data/bigdata/
- 2 Friedman, Thomas L. « A Theory of Everything (Sort of). » (en anglais) *The New York Times*. 14 août 2011. <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/Friedman-a-theory-of-everything-sort-of.html>
- 3 Shmueli, Galit et Otto Koppius. « Predictive vs. Explanatory Modeling in IS Research. » (en anglais) Collaboration, University of Maryland, College Park et Rotterdam School of Management, Erasmus University. <http://www.citi.uconn.edu/cist07/5c.pdf>
- 4 Teerlink, Marc. « Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond. » (en anglais) Étude en cours en collaboration avec les principales écoles de commerce américaines et européennes. 1995-2011.
- 5 Idem.
- 6 Étude comparative IBM sur les ventes et la mise en marché. 2011. Remarque : Les nombres appliqués sont en régression linéaire, de nature directive seulement.
- 7 Analyse des Services d'affaires mondiaux IBM. 2011.
- 8 Sullivan, Ursula Y. et Jacquelyn S. Thomas. « Customer Migration : An Empirical Investigation Across Multiple Channels. » (en anglais) University of Illinois à Urbana-Champaign et Northwestern University. 2004. http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf; Rainie, Lee et Aaron Smith. « Recession Dot Net. » (en anglais) Pew Internet & American Life Project. 15 juillet 2009. <http://pewresearch.org/pubs/1281/internet-source-economic-recession-news-and-advice>
- 9 Analyse des Services d'affaires mondiaux IBM basée sur de nombreuses études de cas. 2011.
- 10 Teerlink, Marc. « Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond. » (en anglais) Étude en cours en collaboration avec les principales écoles de commerce américaines et européennes. 1995-2011.
- 11 Analyse des Services d'affaires mondiaux IBM; Cecere, Lora. « Trade Promotions : Are You Getting What You Pay For? » (en anglais) *Industry Value Chain Strategies*. AMR Research. Avril 2009.
- 12 Selby, D.A. « Marketing event optimization. » (en anglais) *Journal de recherche et développement IBM*. Mai-juillet 2007.
- 13 Ciriani, Tito et al., éd. « *Operational Research in Industry*. » (en anglais) Macmillan Press Ltd. 1999; Haydock, Michael P. et Eric Bibelnicks. « Horizontal Marketing : Optimized One-to-One Marketing. » (en anglais) Livre blanc IBM. 1998.
- 14 Bauerlein, Valerie. « Gatorade's 'Mission' : Sell more drinks. » (en anglais) *The Wall Street Journal*. 13 septembre 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703466704575489673244784924.html>
- 15 Blackshaw, Pete. « *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000 : Running a Business in Today's Consumer-Driven World*. » (en anglais) New York : Doubleday. Juillet 2008.
- 16 Teerlink, Marc. « Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond. » (en anglais) Étude en cours en collaboration avec les principales écoles de commerce américaines et européennes. 1995-2011.
- 17 Idem.

- 18 LaValle, Steve et al. « Analytics : The new path to value, How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action. » (en anglais) Institut IBM de recherche en valeur commerciale et MIT Sloan Management Review. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html>
- 19 Lohr, Steve. « When There's No Such Thing as Too Much Information. » (en anglais) *The New York Times*. 23 avril 2011. http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?_r=1



IBM Canada Ltd.
3600, Steeles Avenue East
Markham, Ontario L3R 9Z7
Tél. : 905 316-5000
Télééc. : 905 316-2535

La page d'accueil d'IBM est accessible à : **ibm.com**

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 dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont suivies du symbole (^{MD} or ^{MC}), 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 des marques déposées ou des marques de common law dans d'autres pays. La liste à jour des marques d'IBM est disponible sur le Web sous « Droits d'auteur et marques de commerce » à

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres raisons sociales, noms de produit et noms de service peuvent être des marques ou des marques de service de leurs propriétaires respectifs.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité.

© Copyright IBM Corporation, 2012.



Veillez recycler.

