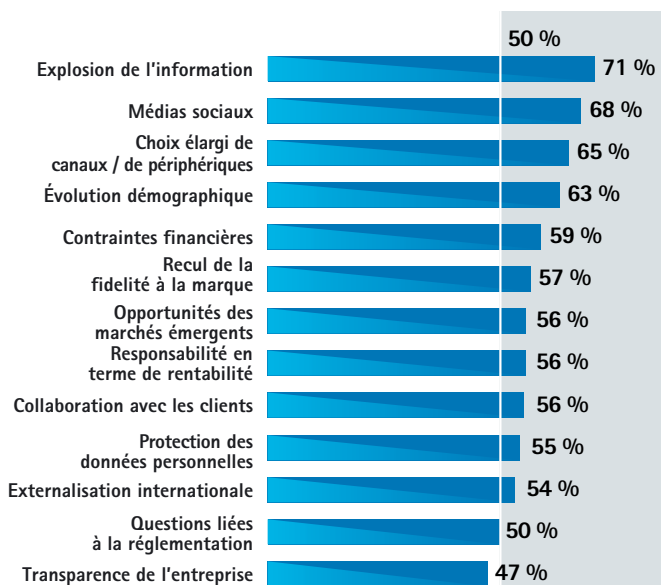


Les métiers du marketing de demain

Comment les métiers du marketing vont-ils évoluer pour faire face aux changements ? L'étude IBM Global CMO Study place le directeur marketing au cœur de la performance de l'entreprise.

Tableau I : pourcentage de répondants qui se déclarent non préparés



Gérer plus d'informations, comprendre des clients plus exigeants et répondre à leurs attentes plus spécifiques, être plus vigilants auprès de leurs équipes pour s'assurer qu'elles incarnent, en toutes circonstances, les valeurs de l'entreprise, maîtriser les outils et nouvelles technologies de plus en plus sophistiqués dans un monde devenu plus complexe, plus incertain, plus volatile... le métier de directeur marketing n'est pas un long fleuve tranquille. Au reste, l'était-il autrefois ? Une chose est sûre, et l'étude IBM Global CMO Study¹ portant sur 1 734 directeurs marketing couvrant 19 secteurs dans 64 pays le démontre : ceux-ci doivent en faire bien plus qu'auparavant et dans un temps – leur mandat ne durant que trois à quatre ans en moyenne – plus resserré. Sont-ils préparés à relever les nouveaux défis ? « *Alors que 79 % des responsables marketing interrogés prévoient un accroissement sensible du niveau de complexité dans les prochaines années, ils ne sont*

Tableau 2 : sources influant sur les décisions stratégiques

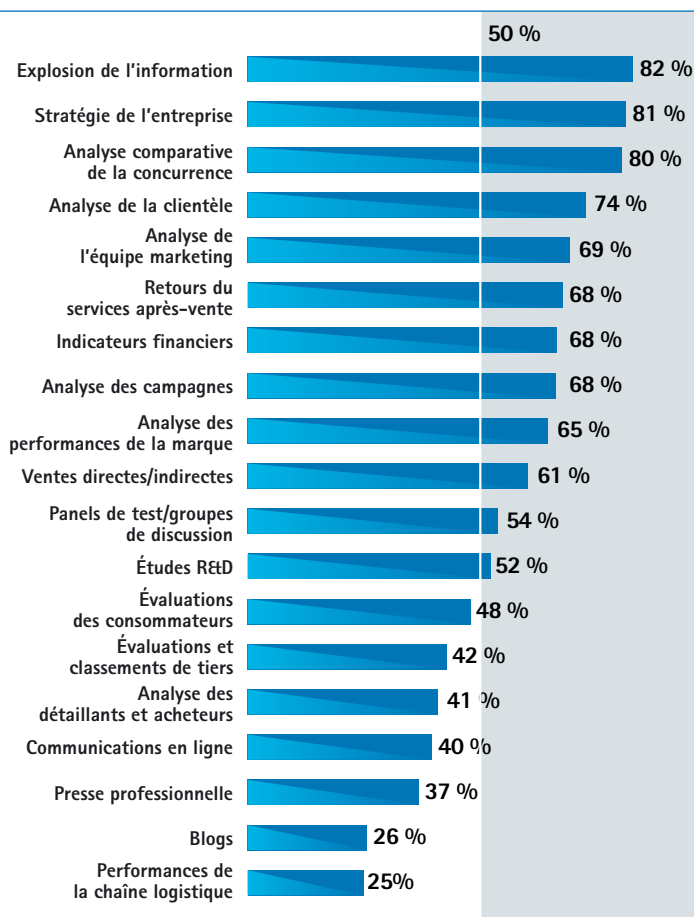
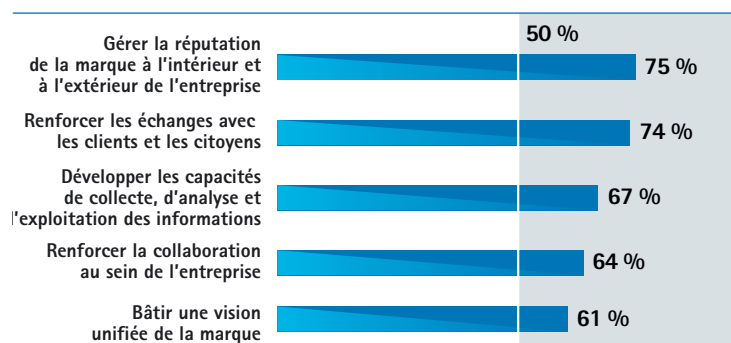


Tableau 3 : les 5 initiatives prioritaires dictée par la transparence

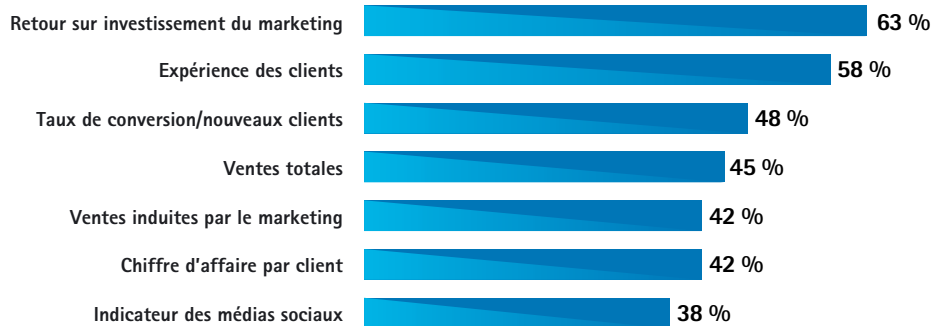


que 48 % à se déclarer prêts à affronter cette complexité, souligne l'étude. *L'interconnexion croissante des économies, des entreprises, des sociétés et des administrations a ouvert des opportunités sans précédent. Mais cette connectivité accrue a, en même temps, engendré de fortes interdépendances, souvent imprévisibles.* » Sur les treize facteurs de marché essentiels, plus de 50 % des répondants estiment manquer de préparation, excepté en ce qui concerne les problèmes liés à la réglementation et à la transparence de l'entreprise (tableau 1). Et, quand on leur demande de citer quatre défis majeurs, ils avancent ceux où ils manquent le plus de préparation. L'explosion de l'information : quelles connaissances sont utiles ? ; les médias sociaux : boîte de Pandore et pourtant nécessaire transparence ; la prolifération des canaux et des périphériques : lesquels privilégier ou non ? ; l'évolution démographique des consommateurs : comment répondre à une nouvelle génération aux besoins et aux habitudes de consommation radicalement différents ? *« Les marchés de masse n'existent plus ; ils ont volé en éclats. »*

Trois domaines de progrès

Premier enjeu : comprendre les clients, aujourd'hui informés, et leur offrir de la valeur. Les médias sociaux – Facebook, Twitter, YouTube... – ont fait de chacun d'entre nous un émetteur, diffuseur, éditeur et critique, capable de faire ou de défaire une marque du jour au lendemain. Or, l'étude souligne que les entreprises ont généralement du mal à obtenir les connaissances dont elles ont besoin sur leurs clients, car elles privilégient toujours la compréhension des marchés – études de marché, analyse comparative de la concurrence, analyse des campagnes... –, qui ne peuvent montrer les clients que de façon collective, au détriment de la compréhension des individus – communication en ligne, blogs, évaluations des consommateurs et évaluations des tiers (tableau 2). Pourquoi ? Parce que les directeurs marketing utilisent des outils, des processus et des indicateurs *« qui ne sont pas conçus pour capturer et évaluer les données non structurées générées par les plateformes sociales »*. Les discussions en temps réel entre des individus constituent des sources utiles d'idées neuves qu'ils ne maîtrisent pas ou peu. Ils ne semblent guère préparés *« à prendre en charge des données dont le volume et la diversité augmentent à un rythme accéléré »*. Comment surnager dans cet « océan numérique » et obtenir des contenus pertinents pour une vision claire des clients ? L'étude le rappelle : *« Nous créons aujourd'hui tous les deux jours autant d'informations que nous ne l'avons fait entre les débuts de la civilisation et le début du XXI^e siècle »*. Au

Tableau 4 : les 7 principaux indicateurs pour évaluer le succès du marketing



nombre des recommandations, celles de « *repenser le mix de compétences de la fonction marketing, d'améliorer les capacités d'analyse de l'équipe et d'être en phase avec la fonction informatique* », tout en intensifiant le recours à l'analyse de la clientèle, à la gestion de la relation client, aux médias sociaux et aux applications mobiles. Car il ne s'agit plus seulement de cerner les préférences et besoins immédiats des consommateurs, mais de savoir ce qu'ils apprécient et de comprendre leur comportement. Être capable de collecter les bonnes informations, faire en sorte que les bonnes personnes puissent y accéder, les analyser et émettre des recommandations bien informées – c'est là que le marketing doit piloter, investir et mobiliser.

Pour autant, la réticence de nombre de directeurs marketing face aux nouvelles technologies s'explique principalement par le coût et le manque de certitude quant au retour sur investissement, mais aussi par le niveau de compétences et le manque d'expertise technologique. Aussi l'étude souligne-t-elle que « *les directeurs marketing vont devoir développer une collaboration beaucoup plus étroite avec leurs homologues de l'informatique* ». Car « *il leur faut désormais quantifier la valeur qu'ils apportent à l'entreprise, qu'il s'agisse d'investir dans la publicité, dans les nouvelles technologies ou dans toute autre activité* ».

Deuxième enjeu : développer des relations durables avec les clients, favoriser l'intimité client dans la durée, être présent sur l'ensemble du cycle de vie de la relation client. Le temps des entreprises silencieuses, « fermées », est révolu. Il n'est pas de relation durable sans transparence. Les

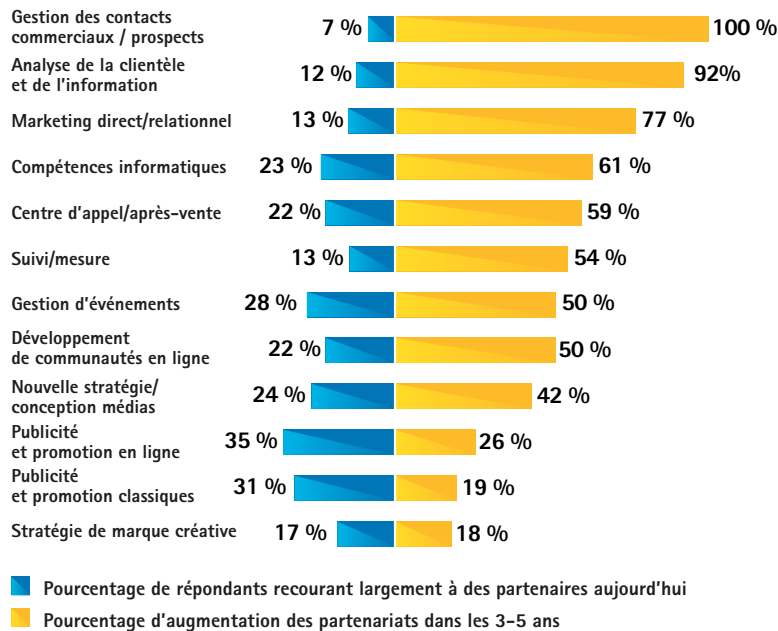
consommateurs veulent et peuvent désormais tout savoir sur elles : où et comment elles fabriquent leurs produits, les relations avec leurs employés, leurs fournisseurs, leur politique en matière de RSE. « *Tous ces facteurs peuvent peser sur leurs décisions d'achat* », rappelle l'étude. Aussi, « *ce qu'une entreprise représente en termes de valeurs et de comportement est aussi important que ce qu'elle vend* ». Il revient donc aux responsables marketing d'aider le management et les collaborateurs à incarner ces valeurs. « *La culture et le caractère de l'entreprise étaient habituellement gérés par les RH, mais, dans un environnement numérique, ce n'est plus possible*, prévient l'étude. *L'époque de la séparation entre messages internes et externes est révolue.*

Les actes, les mémos et les décisions internes peuvent impacter la marque autant qu'une campagne publicitaire. »

L'intimité client conduit les directeurs marketing à porter autant d'attention à la relation qu'à la transaction, à comprendre les individus aussi bien que les marchés. Mais ne nous leurrons pas sur ce que veulent réellement les consommateurs. Près de 70 % des dirigeants pensent que les clients utilisent les médias sociaux pour se renseigner, exprimer leurs opinions et se sentir connectés à leur marque, alors qu'ils veulent avant tout recevoir une valeur tangible. « *Quand on les interroge sur ce qui leur fait choisir telle ou telle entreprise, les consommateurs invoquent en premier lieu "l'obtention de remises" (61 %) et "l'achat de produits et de services" (55 %). La réponse "se sentir connecté" ne récolte que 33 % des scores* », souligne l'étude. L'heure est à la co-innovation puisque, toujours selon l'étude, « *échanger avec les clients, ce n'est pas seulement communiquer avec eux. C'est aussi*

Le temps des entreprises silencieuses, « fermées », est révolu. Il n'est pas de relation durable sans transparence.

Tableau 5 : recours des répondants aux partenariats externes



les aider à profiter des produits et des services qu'ils ont acquis, et les impliquer dans la création conjointe de nouveaux produits et services ».

Jusqu'alors, les directions marketing utilisaient les données pour segmenter et vendre et non pour sensibiliser, « créer des tribus de clients ». Autant il était facile d'obtenir des sociétés d'études les données des marchés, autant il était plus difficile d'obtenir des informations sur les autres stades du cycle de vie de la relation client. Or, « ces phases prennent une importance croissante à une époque où les clients développent des modes de connexion totalement inédits avec les marques ». Hier, le processus d'achat des consommateurs reposait sur le principe de l'« entonnoir » : le choix final résultait d'un affinement. Aujourd'hui, les consommateurs consultent (en ligne et hors ligne) d'autres acheteurs, les membres de leur famille, des experts indépendants. Une fois l'achat réalisé, ils engagent souvent une relation ouverte avec la marque, dans le cadre d'un vaste partage d'expérience en ligne – une dimension que l'« entonnoir » ne sait pas capturer, car il s'arrête à la vente. « Les approches exclusivement centrées sur la vente n'offrent donc pas la possibilité de construire des valeurs communes et des relations durables, et encore moins d'inciter les clients à se faire les ambassadeurs de la marque ou de l'entreprise », prévient l'étude. Pour entretenir des relations

riches avec leurs clients, les directeurs marketing devront échanger avec eux tout au long du cycle de vie de la relation, développer des communautés d'intérêt en ligne et hors ligne, et collaborer avec les autres membres de la direction pour faire coïncider les visages interne et externe de l'entreprise. La transparence engendrée par la révolution numérique oblige le directeur marketing à conduire au moins cinq changements essentiels. Pendant des décennies, sa mission a consisté à commercialiser les produits et les services de l'entreprise. Aujourd'hui, elle commence avec la promotion de l'entreprise même (tableau 3).

Troisième enjeu : mesurer la contribution économique de la fonction marketing et étendre son influence. Hier, on évaluait la mémorisation des publicités, la perception de la marque et le trafic Internet.

Aujourd'hui, les responsables marketing doivent fournir des preuves quantifiables de l'efficacité de leurs dépenses par rapport à la réalisation des objectifs de l'entreprise pour renforcer la crédibilité et l'efficacité de leur fonction (tableau 4). Pour élargir leur sphère d'influence, ils doivent développer leurs propres capacités dans la mise en œuvre de la technologie, dans les nouvelles formes d'interactions sociales et dans la responsabilisation financière. Ils doivent également intégrer de nouvelles compétences en élargissant les aptitudes numériques, analytiques et financières de l'équipe en place, et en comblant les lacunes par le recrutement ou par le recours à des spécialistes externes : faire appel à des agences pour la gestion des contacts commerciaux, l'analyse de la clientèle et de l'information, ainsi que pour le marketing direct ou relationnel (tableau 5). Le pourcentage de répondants envisageant une assistance dans le domaine de l'informatique, dans la gestion des centres d'appel ou d'après-vente, et dans le suivi et la mesure augmente de plus de 50 %. Le directeur marketing doit travailler de manière transversale : consulter le DSI sur la possibilité d'améliorer les technologies et les outils du marketing, déterminer avec le DRH comment responsabiliser les employés pour qu'ils incarnent au mieux le caractère de l'entreprise, impliquer le DAF pour développer les indicateurs marketing les plus pertinents. Un homme-orchestre, en somme ! ■

1 - Quinzième de la série d'études de l'IBM Institute for Business Value consacrée aux fonctions dirigeantes, cette étude est la première sur la fonction marketing. Pour plus de détails : iibv@us.ibm.com.