

Institut IBM de recherche en valeur commerciale

L'analytique client, une approche rentable

Maximiser la croissance en amenant la science à l'art de la mise en marché



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, développent des perspectives stratégiques à base de faits pour les membres de la haute direction sur des questions essentielles touchant les secteurs public et privé. Le présent 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 constant qu'ont pris les Services d'affaires mondiaux IBM de fournir des analyses et des points de vue afin d'aider les entreprises à réaliser une valeur commerciale. Pour obtenir davantage d'information, vous pouvez contacter les auteurs ou envoyer un courriel à iibv@us.ibm.com, et consulter les autres études réalisées par l'Institut, à l'adresse ibm.com/iibv.

De Marc Teerlink et Michael Haydock

L'entreprise d'aujourd'hui compte une pléthore de données sur les clients venant de sources de plus en plus nombreuses. Bien que la plupart des entreprises apprécient certainement les avantages que pourraient leur apporter de telles données, beaucoup ont de la difficulté à transformer efficacement l'information en connaissances exploitables. Cependant, une stratégie d'analytique client efficace peut entraîner une croissance supérieure, éviter des coûts inutiles et accroître la satisfaction de la clientèle. Pour aider les entreprises dans leur poursuite de renseignements approfondis sur les clients, nous avons identifié quatre niveaux de fonctions organisationnelles et de stratégies d'analytique client connexes.

Chaque jour, consommateurs et entreprises créent 2,5 trillions d'octets de données. En fait, 90 % des données du monde d'aujourd'hui ont été créées dans les deux dernières années¹. Ces données viennent de partout : capteurs utilisés pour recueillir des informations climatiques, messages envoyés sur les sites des médias sociaux, données aux points de vente (POS), enregistrements d'opérations d'achat en ligne, signaux GPS pour contenu de courriel et téléphones cellulaires – pour n'en nommer que quelques-uns. Grâce aux appareils abordables, optimisés pour le Web, et aux services en nuage, le monde est passé de connecté à superconnecté, générant plus de données client que jamais et selon des échéanciers de plus en plus courts².

De nos jours, la plupart des dirigeants d'entreprise comprennent l'importance de rassembler des données sur les clients. Cependant, beaucoup doivent apprendre à utiliser les connaissances tirées de ces données pour créer des méthodes de rentabilisation pour le client qui soient intelligentes, pertinentes et proactives. Ils ne savent pas trop comment se servir efficacement des données

client pour prendre des décisions qui transforment la connaissance du client en croissance des ventes. L'analytique des affaires utilise intensément les données, l'analyse statistique et quantitative, la modélisation explicative et prédictive et la gestion à base de faits pour aider à prendre des décisions plus avisées dans les environnements complexes d'aujourd'hui³.

Dans cette perspective de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, nous combinons l'expertise acquise par des années d'expérience avec les recherches quantifiées et les études de cas pour donner notre point de vue sur certaines des stratégies les plus efficaces en analytique client. Les entreprises peuvent déployer ces stratégies pour se différencier de la concurrence et stimuler la croissance de leurs ventes.

Dans cette optique, nous utilisons un cadre conceptuel qui décrit quatre niveaux de fonctions organisationnelles et indique comment ceux-ci sont validés par quatre stratégies d'analytique client (voir «Naviguer dans les niveaux du cadre de l'analytique», à la page suivante).

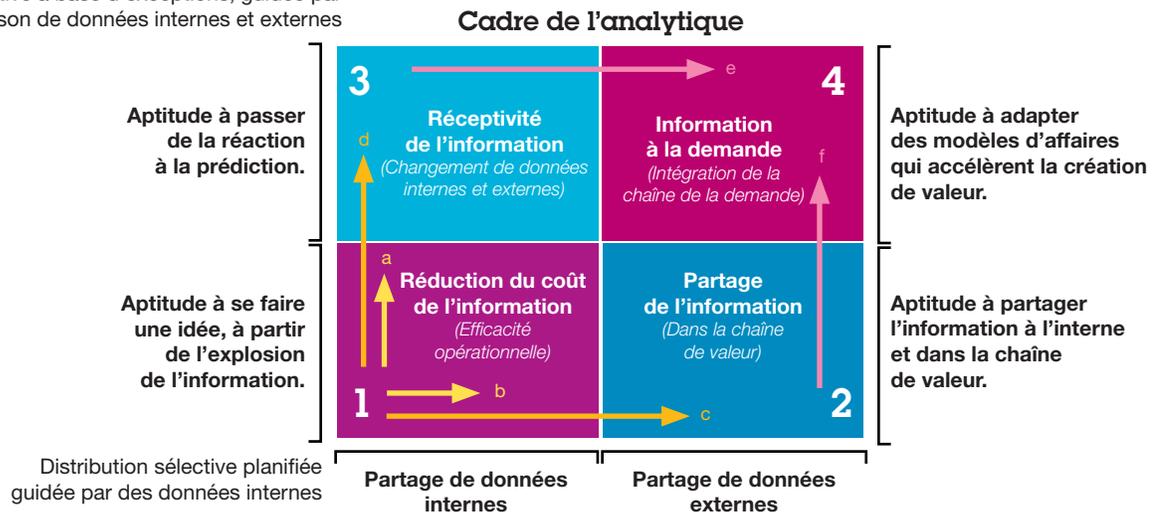
Naviguer dans les niveaux du cadre de l'analytique

Pour se frayer un chemin vers la croissance à travers la structure, les entreprises devront naviguer dans les différents niveaux (voir la Figure 1). D'après notre expérience, les chefs de file et les innovateurs savent généralement par intuition qu'ils ne devraient pas «avoir l'appétit plus grand que la panse».

Dès la position de départ, dans le quadrant inférieur gauche (1), la plupart des organisations décident d'opérer un changement et une transformation stratégiques en se déplaçant dans le quadrant inférieur droit (2) ou supérieur gauche (3). Selon nos observations, aucune entreprise ne maîtrise efficacement les deux fonctions et stratégies d'analytique en se déplaçant du quadrant inférieur gauche (1) au quadrant supérieur droit (4). Apparemment, la complexité et le changement de culture requis sont trop exigeants.

À la Figure 1, les stratégies de réduction des coûts sont indiquées par les flèches a et b. Les entreprises qui dominent le marché cherchent à dépasser les limites du quadrant 1, en améliorant leur efficacité, comme l'indiquent les flèches c et d. Les entreprises doivent ensuite déterminer si elles «resteront» là où elles se trouvent et quelle est leur meilleure position dans le cadre, ou définir quels avantages supplémentaires elles gagneraient à se déplacer dans le quadrant supérieur droit. Certaines se positionneront de manière à se déplacer vers le quadrant supérieur droit, comme l'indiquent les flèches e et f. Une fois de plus, nous ne croyons pas qu'il soit possible de passer directement du quadrant de l'efficacité opérationnelle (1) à celui de l'intégration de la chaîne de la demande (4).

Recherche active à base d'exceptions, guidée par une combinaison de données internes et externes



Source : Teerlink, Marc, *Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond*, Ongoing research in cooperation with leading U.S. and European business schools, 1995-2011.

Figure 1. – Stratégies d'analytique qui ont validé avec succès la réalisation de fonctions organisationnelles, vecteurs de croissance.

1 Aptitude à se faire une idée, à partir de l'explosion de l'information, et à mieux comprendre le client

Jusqu'à tout récemment, la plupart des entreprises se concentraient sur leur fonction d'analytique pour se faire une idée de la réduction des coûts et de l'efficacité de la navigation sur le Web, ce qui veut dire qu'elles ne favorisaient pas nécessairement la croissance par l'analytique, mais plutôt qu'elles étaient centrées sur des initiatives, comme les réductions de rapports redondants, la simplification des données, la consolidation des bases de données et autres tâches visant à créer des plateformes d'information plus simples. Dans de tels cas, les efforts pour rendre le site Web d'une entreprise plus efficace ne sont pas axés sur la personnalisation du consommateur, mais sur l'élimination de pages, afin de simplifier la navigation en libre-service et la redondance. Ces entreprises appliquent une *stratégie d'analytique client* pour réduire le coût de l'information.

Au premier niveau de ce cadre, les organisations de mise en marché mettent l'accent sur les tactiques qui permettent de mieux cibler le courrier adressable, comme les catalogues et le publi-postage, réduisant du même coup les frais postaux, tout en obtenant des gains supplémentaires en revenus. Pour ceux qui suivent une stratégie d'analytique de réduction des coûts de l'information, la majeure partie du travail de mise en marché porte sur l'efficacité de la segmentation, comme le fait d'augmenter la conversion d'un groupe de clients choisi en réduisant et en supprimant les messages (par exemple, en évitant de livrer des catalogues identiques à plusieurs membres d'un même ménage), ce qui réduit le coût de communication. La simplification du ciblage permet à ces tactiques de diminuer les coûts.

Les organisations situées au premier niveau du cadre de l'analytique client mettent l'accent sur la réduction des coûts.

D'après les recherches de l'auteur, les taux de conversion moyens se situent entre 0,2 et 2,9 %, pour la mise en marché de masse externe et la promotion commerciale traditionnelle⁴.

Malgré l'amélioration du coût-efficacité qu'offre ce premier niveau, de nombreux dirigeants d'entreprise pourraient être déçus de la croissance réelle des revenus supplémentaires que permet l'analytique. Il est plus probable qu'ils finiront peu à peu par constater que la valeur provenant de l'analytique vient de l'aptitude à prendre les données client, à les traiter et à les comprendre, puis à les partager et à les convertir en activités que l'entreprise ne faisait pas auparavant. Cela exige de l'organisation qu'elle opte plus pour le traitement et l'utilisation des données client et soit moins dépassée par le volume pur et simple des données. Pourtant, l'amélioration de la sophistication analytique passe nécessairement par la volonté de changer les processus internes et d'adopter une culture de *mise en marché basée sur les faits*. Il est vital pour les organisations d'admettre qu'il faut absolument une base d'information solide pour franchir le niveau deux ou le niveau trois du cadre de l'analytique.

Les organisations qui augmentent leur maturité analytique, ne serait-ce que d'un niveau, peuvent mieux comprendre les clients et les mobiliser de façon plus personnalisée. Les recherches de l'auteur indiquent que ces entreprises peuvent commencer à voir des taux de conversion des ventes cumulatives de 1,9 à 4,8 % dans des domaines comme l'identification de la fidélité du client, le ciblage et la gestion de campagnes axée sur l'analytique⁵. Selon une récente analyse comparative d'IBM, pour chaque hausse de la maturité analytique, les entreprises pourraient augmenter le taux de fidélisation de la clientèle jusqu'à 9 %, obtenir 2 % de plus en part de portefeuille et convertir un taux supplémentaire de 3 % des contacts en ventes croisées, tout en transformant jusqu'à 4 % additionnels de leurs commandes client en canaux plus rentables. Ces rendements ont été réalisés, indépendamment de la taille de l'organisation de mise en marché⁶.



Aptitude à partager l'information à l'interne et dans la chaîne de valeur

Les clients du XXI^e siècle s'attendent à interagir avec n'importe quelle entreprise, à l'aide d'appareils numériques et de canaux qu'ils choisissent, au moment qui leur convient. Les taux de croissance explosive des téléphones intelligents et des tablettes servent d'indicateur de la manière dont les consommateurs s'équipent pour le genre de magasinage et de communication qu'ils préfèrent. Ces appareils déterminent les prochains niveaux d'attente en matière d'interaction et de partage d'expérience entre les clients.

Pour garder le rythme, les organisations relevant de ce deuxième niveau du cadre doivent avoir une stratégie d'analytique client précise, qui permet de *partager l'information*. Pour le consommateur, il est logique de fureter et de recueillir de l'information dans un canal ou un point de communication (p. ex., en magasin, sur une tablette, dans un catalogue ou sur Internet), de faire ses achats dans un canal complètement différent (centre d'appels ou Internet) et de venir chercher la marchandise dans un troisième canal encore différent (magasin de détail). Les consommateurs qui ont cette habitude affichent une nette préférence pour la facilité d'utilisation, la rapidité et la commodité.

Les organisations se situant dans le deuxième niveau du cadre de l'analytique créent une expérience client cohérente sur plusieurs canaux et obtiennent les avantages suivants⁷ :

- Fidélité accrue
- Meilleures ventes croisées, ventes incitatives et part de portefeuille
- Amélioration du résultat net du promoteur
- Amélioration du taux de conversion des ventes
- Amélioration de la gestion, de la fréquence et de la valeur monétaire

Outre ce que nous avons observé à travers nos propres expériences, nous avons trouvé plusieurs cas où les acheteurs tricanaux dépensaient en moyenne deux fois et demie plus que les acheteurs

monocanal⁸. Dans bon nombre de cas, nous avons vu ces chiffres augmenter lorsque la navigation des clients et le traitement des commandes dépassaient les murs des détaillants, pour inclure des canaux de partenaires et de fournisseurs, et qu'elles étaient particulièrement efficaces lorsqu'on s'appuyait sur des études et des recommandations d'autres clients. Et pourtant, très peu d'entreprises croient qu'elles peuvent exécuter efficacement une stratégie multicanal uniforme⁹.

L'auteur révèle que les taux de conversion, pour une mise en marché intégrée, ont augmenté en moyenne de 6,2 à 18,7 %, comparativement au premier niveau¹⁰. D'autres recherches indiquent que la même performance peut être observée dans les relations interentreprises, où l'application de méthodes de mise en marché multicanal et d'une gestion commerciale collaborative a augmenté les ventes de 3 à 5 % et a réduit de 1 à 5 % l'excédent de dépenses du fonds de promotion commerciale, grâce à une gestion efficace de l'allocation des fonds¹¹.

Les organisations de mise en marché les plus sophistiquées, de niveau 2, appliquent l'analytique à l'optimisation des activités de mise en marché, une approche qui utilise l'analytique comme une «tour de contrôle horizontale», afin d'optimiser les diverses activités de mise en marché directe de l'organisation sur une période donnée, et sur plusieurs canaux¹². En effet, les modèles d'évaluation par points de l'analytique détectent les «habitudes» d'achat que le client a montrées dans le passé, puis simulent la situation où le client lit chaque promotion planifiée, à raison d'une promotion à la fois. Ces modèles tentent essentiellement d'imiter les modèles de comportement des clients, comme s'il s'agissait d'un coup de filet, une promotion à la fois, jusqu'à ce que toutes les promotions aient été lues et analysées par le client «informatique». Les modèles évaluent à quoi pourrait ressembler la réaction à chaque promotion et attribuent une statistique de «concordance». Cette statistique décrit dans quelle mesure la promotion en question répond aux besoins du client quant à la marchandise proposée, la saison (ou le choix du moment) représentée et le type de promotion (ou secteur d'activité) présenté.

Nous appelons cette méthode «mise en marché horizontale», car elle transpose l'emphase, d'un flux constant d'activités promotionnelles discrètes, planifiées, à une relation client optimisée. Une approche de mise en marché horizontale prône un flux de communication plus équilibré et, par conséquent, une approche des dépenses basée sur la prémisse selon laquelle des relations personnalisées face à face peuvent se développer au fil du temps entre une personne et une entreprise, parmi tous les canaux. Cette procédure d'analytique évalue toutes les combinaisons possibles de promotions et de clients, et optimise le flux des contacts, du point de vue du client. Cet équilibre optimal résulte de la combinaison du flux de communication qui investit le moins d'argent et de ressources dans l'ensemble des promotions planifiées entre les canaux, afin d'optimiser les résultats financiers du client¹³.

La *stratégie d'analytique client pour le partage de l'information* et l'approche de mise en marché horizontale alignent mieux l'intérêt que doit porter une entreprise aux besoins de ses clients. Aujourd'hui, beaucoup d'agents de vente directe s'efforcent surtout d'optimiser la rentabilité d'une promotion particulière, par exemple : «Il nous faut un rendement de nos investissements de 14 % et un minimum de 12 millions de dollars de ventes dans le catalogue des produits d'automne.» La mise en marché horizontale remplace cette approche par ce qu'il y a lieu de faire pour mieux servir le client, au fil du temps, par exemple : «Nous devons proposer plus de choix de vêtements d'extérieur sous un format spécial.» Cette stratégie vis-à-vis de la clientèle peut également servir de liaison naturelle entre la mise en marché et la présentation des marchandises, puisque le fournisseur planifie ses stratégies de promotions et d'offres.

Les entreprises doivent avoir la capacité de partager l'information à l'interne et dans la chaîne de valeur pour utiliser une approche de mise en marché horizontale.

Étude de cas

Un grand détaillant multicanal américain fait appel à l'analytique pour optimiser «la bonne offre au bon moment, et dans le bon canal».

Situation : Le nombre de contacts avec les clients au niveau de la mise en marché a augmenté dans des proportions faramineuses, certains clients recevant jusqu'à 60 envois de catalogues par année. De plus, la quantité de données client enregistrées atteignait des sommets. Profits et satisfaction de la clientèle se trouvaient en danger, avec des niveaux de saturation atteignant jusqu'à 60 %. Aucune hausse des ventes ne s'est produite à la suite de l'augmentation du publipostage.

Action : L'entreprise a établi un budget de mise en marché par client et a délaissé la mise en marché verticale (événements planifiés dans l'agrégat) pour se tourner vers la mise en marché horizontale (gestion du flux des événements plus ciblée). L'état d'esprit a également changé pour passer du postulat «trouver des clients pour mes produits» à «trouver les bons produits pour mes clients».

Impact : À la suite de l'optimisation des activités de mise en marché, le détaillant a déclaré un profit supplémentaire de 3,5 millions de dollars US, une réduction du publipostage de plus de 7 % et une satisfaction nettement accrue du client. Les clients ont répondu à des communications moins nombreuses, mais plus pertinentes.

3 L'aptitude de passer de la réaction à la prédiction

Les organisations d'analytique avancée savent que la flexibilité et l'agilité sont essentielles si elles veulent garder et améliorer leur position sur le marché. Elles changent de tactique pour privilégier une rapidité et des mesures prédictives plus importantes, qui sont nécessaires pour interpréter les sentiments et les dialogues continus entre les consommateurs, et pour y répondre. La prochaine stratégie d'analytique client, dans la structure, est un changement en faveur d'une *réactivité à l'information*.

Plutôt que de passer du temps à standardiser des données à des fins particulières, les organisations sophistiquées font appel à la technologie pour analyser des données «brutes» qui répartissent les commentaires sociaux des clients, les changements d'humeur ou les POS, et les opérations de vente. Pour éviter un véritable déluge de données, ces organisations identifient les questions qui, si elles obtiennent des réponses, influenceront le plus leurs affaires. C'est un peu comme un filtre qui agit sur la collecte des données et aide une organisation à éviter de recueillir toute l'information disponible, puis à décider quoi faire avec après l'interminable attente à laquelle elle doit s'astreindre pour standardiser et analyser ces données.

Les applications varient entre les services aux consommateurs et les compagnies de produits emballés pour la vente au détail. Certaines entreprises, comme Pepsico, se servent de l'analytique pour une marque (Gatorade) qui leur permet de surveiller en détail les modèles de comportement des consommateurs¹⁴. D'autres écoutent la voix numérique extérieure du client, à côté des clients des entreprises concurrentes, pour créer des perspectives proactives, protégeant la valeur de la marque et stimulant la croissance en diffusant automatiquement ces informations dans leurs promotions et leurs campagnes¹⁵. Dans ses recherches, l'auteur révèle que les entreprises capables d'effectuer une analyse des données externes en temps réel, en la combinant avec des actions à base de règles, ont connu des taux moyens de conversion de 16,9 à 38,2 %¹⁶.

Étude de cas

L'analytique des médias sociaux aide un grand producteur de chaussures de sport à marquer des points à la Coupe du monde.

Situation : Des campagnes de parrainage pour un producteur de chaussures de sport ont été préparées des mois avant de grands événements par des agences de publicité externes. Le temps que les répercussions aient touché les rapports de vente, il était généralement trop tard pour rajuster les annonces publicitaires ou redéfinir leurs priorités, et des chances de réaliser des campagnes valant des millions de dollars ont été perdues.

Action : La compagnie a transformé l'approche de mise en marché réactive par une mise en marché prédictive, basée sur la manière dont les consommateurs réagissent aux produits et interagissent avec ceux-ci. À commencer par la Coupe du monde de 2010, le fabricant de chaussures a planifié et effectué le lancement d'une nouvelle chaussure, que l'analytique des médias sociaux a amélioré. L'entreprise a analysé les messages en temps réel dans plus de 1 200 tableaux de messages propres au football, blogues et nouveaux sites, pour aboutir à plus de 1,5 million de documents analysés. Ce travail a produit plus de 4 millions d'éléments d'information qui ont permis de suivre les athlètes, les équipes, les produits et les slogans des campagnes, sur 17 marchés et dans plusieurs langues, et de contrôler 300 concepts en temps quasi réel.

Impact : En analysant les messages en temps réel, l'entreprise a pu voir comment les histoires ont évolué au fil du temps et mieux comprendre l'humeur du public.

En se faisant une bonne idée des sentiments des consommateurs et des éléments déterminants de l'engouement pour les médias sociaux, l'équipe de mise en marché a pu améliorer ses activités de parrainage, sur une base horaire, et fixer avec dynamisme les nouvelles priorités des thèmes des annonces télévisées et des stratégies de lancement des produits.

«D'après mon expérience, lorsqu'en tant qu'entreprise on peut combiner plusieurs points de données, comme de l'information d'un clavardeur social, l'expérience d'un client ou des données sur le résultat net d'un promoteur, les probabilités sont beaucoup plus fortes de créer des campagnes de mise en marché efficaces qui offrent des rendements supérieurs à la moyenne. Si les employés d'une entreprise peuvent tirer parti de ces points de données pendant qu'ils développent des produits et des solutions, leurs produits deviennent plus solides, plus attrayants pour le client et plus rentables, tout en tenant la promesse de la marque de la compagnie.»

Suhail Khan, vice-président, responsable de l'expérience client (NPS) et de l'innovation dictée par le marché, Philips

4

Aptitude à adapter des modèles d'affaires qui accélèrent la création de valeur

Au quatrième niveau du cadre de l'analytique client, les organisations de mise en marché les plus prospères suivent une stratégie qui favorise *l'information à la demande*, ainsi qu'une approche axée sur l'analytique, appelée prochaine meilleure action multicanal. Cette approche combine toutes les compétences développées aux premières étapes avec les approches de segmentation approfondies et le travail d'avant-garde réalisé dans le contrôle des clients multicanal et les recommandations d'actions en temps réel. Il s'agit d'une approche à un stade avancé, qui crée un dialogue en temps réel, à double sens, entre une entreprise et un consommateur. Cette interaction collaborative peut améliorer la pertinence de la communication, tout en aidant aussi à inspirer une fidélité à la marque.

Cette approche permet à l'entreprise et au client de communiquer en ligne, en temps réel, sur le canal favori du client, offrant ainsi une expérience personnalisée de vente guidée ou de service à la clientèle guidé. Grâce à l'analytique prédictive, les organisations peuvent s'engager avec le client pendant tout le cycle d'achat – depuis le point d'identification des besoins, en passant par l'étape d'exploration et de découverte, jusqu'au cycle d'achat.

Avec cette approche, une entreprise peut, par exemple, découvrir si un client navigue sur le site Web de l'entreprise et intervenir. Se servant d'algorithmes intégrés dans le site pour déceler la mission du client et l'étape du cycle de vente, l'entreprise répond par un «traitement» qui offre tout de suite ce dont le client a besoin. Par exemple, le comportement de furetage d'un client pourrait entraîner l'affichage d'un tableau de comparaison de prix pour réduire la vérification des prix, ou un client qui parcourt des emplacements de magasin pourrait déclencher une offre de coupons de réduction. De plus, les applications mobiles pourraient donner l'occasion aux consommateurs qui naviguent dans des magasins ou qui se promènent à proximité de recevoir des promotions textées, en fonction de régions ciblées.

Dans un autre scénario encore, les centres d'appels pourraient utiliser des algorithmes pour mieux accorder les personnalités et la connaissance du produit des représentants des ventes avec celles des clients, avant même le début de leur conversation. En effet, l'entreprise fournit un acheteur personnel – moitié numérique, moitié humain – pour que le consommateur ait une excellente expérience de magasinage.

Les études de l'auteur révèlent que les entreprises qui utilisent l'analytique prédictive et exécutent leurs activités efficacement dans plusieurs canaux ont réussi à augmenter leur croissance jusqu'à cinq fois plus que leur groupe de collègues moins sophistiqués. Ces entreprises, capables d'appliquer l'analytique prédictive en temps réel tout en exécutant une stratégie de la prochaine meilleure action multicanal affichaient un taux de réponse moyen converti de 24,1 à 64,3 % (résultats cumulatifs tirés de tout le travail ayant mené à cette approche)¹⁷.

Gérer le changement

L'amélioration de la sophistication analytique exige une volonté, celle de changer les processus internes et d'adopter une culture de mise en marché basée sur les faits. Les organisations doivent reconnaître que ce changement dépasse la simple mise en œuvre de nouveaux outils.

La transformation dictée par l'analytique consiste à changer de comportement et à acquérir de nouvelles compétences, plutôt que de simplement restructurer et modifier des descriptions de poste. D'après notre expérience, les entreprises prospères gagnent du terrain en se concentrant sur les questions qui ont besoin de réponses, plutôt que sur les données ou la plateforme. Elles gèrent le changement par une approche descendante, selon laquelle les gestionnaires «sont les premiers à donner l'exemple». Ces entreprises nomment des leaders qui se fient aux décisions basées sur les faits et peuvent relever le défi d'ajouter de nouvelles pratiques aux anciennes, tout en supprimant les contradictions. De nombreuses entreprises nomment également un champion mandaté par le Conseil qui peut écouter le personnel de première ligne et les clients afin de découvrir les difficultés, les contradictions et les dilemmes inhérents au travail de transformation.

Une transformation axée sur l'analytique n'est pas un trajet en une seule étape; c'est, au contraire, un parcours continu, composé d'une série de destinations – chacune représentant un relais avant l'étape suivante, d'où plusieurs questions émergeront. Les entreprises doivent se préparer à faire les nombreux changements – de processus et de culture d'entreprise – qui sont nécessaires.

Prêt pour rentabiliser?

Nous savons, d'après d'autres récentes études de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, que les personnes les plus performantes auront sans doute trois fois plus de chances d'être des utilisateurs sophistiqués de données et d'analytique que leurs homologues peu performants¹⁸. Pourtant, une autre étude indique que les entreprises guidées par une prise de décisions axée sur les données atteignaient une productivité et des résultats supérieurs à ceux qui étaient prévus, compte tenu de leur utilisation des autres investissements et technologies de l'information¹⁹.

D'après notre expérience, l'un des plus importants facteurs de succès pour ces organisations est leur volonté de se différencier en comprenant mieux leurs clients. Ces entreprises bénéficient généralement d'un puissant appui de la haute direction, qui assure la promotion des stratégies d'analytique client qu'elles ont choisies, et dont le mandat descendant consiste à créer les capacités organisationnelles que nous avons décrites. Ces organisations traitent l'information comme un bien commercial, avec des gestionnaires responsables des données client et de la communication avec la clientèle.

Selon nous, il y a plusieurs questions importantes que vous devriez poser en commençant – ou en poursuivant la voie d'une croissance dictée par l'analytique client. Conçues pour vous aider à évaluer vos capacités organisationnelles actuelles et à les comparer avec celles décrites dans le présent document, ces questions peuvent vous permettre d'évaluer les priorités, de créer des stratégies et de fixer un plan directeur qui vous mènera à la réussite.



Source : Teerlink, Marc, *Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond*, Ongoing research in cooperation with leading U.S. and European business schools, 1995-2011.

Figure 2. – Liste de contrôle de la gouvernance pour les initiatives d'analytique client.

Questions clés pour évaluer les capacités organisationnelles actuelles :

1. Comprenez-vous ce qui guide le comportement d'achat de votre consommateur cible?
2. Comprenez-vous dans quels domaines vous êtes banalisé?
3. Comment communiquez-vous l'information à vos clients et comment mesurez-vous l'efficacité de vos communications?
4. Quelle est votre stratégie pour protéger votre ou vos marques sur le marché?
5. Intégrez-vous bien les canaux et les partenaires commerciaux?
6. Dans quelle mesure êtes-vous prêt à adapter ou à modifier vos modèles d'affaires?
7. Avez-vous un plan directeur pour l'analytique client?
8. Dans chaque opportunité d'analytique client, commencez-vous par des questions plutôt que par des données?

Dès qu'une stratégie est en place, le défi suivant consiste à exécuter cette stratégie avec succès. La Figure 2 sert d'outil pour aider les entreprises à déterminer avec plus de fiabilité la valeur et la priorité des projets liés aux données de leurs clients, afin d'en assurer la bonne exécution. Que vous vous trouviez au niveau 1 du cadre de l'analytique ou bien au-delà, l'outil pourrait vous fournir des réponses pour aider à propulser votre organisation sur la voie de la croissance guidée par l'analytique client.

Et souvenez-vous qu'il n'est jamais trop tard pour commencer votre parcours ou le corriger. En fait, lorsque vous exploiterez l'analytique client pour atteindre une croissance supérieure, rappelez-vous ce proverbe : *Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans, le deuxième meilleur moment, c'est maintenant.*

Pour en apprendre davantage sur cette étude de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, veuillez nous contacter à iibv@us.ibm.com. Pour consulter le catalogue complet de nos recherches, allez à l'adresse suivante :

ibm.com/iibv (É.-U.)

Soyez parmi les premiers à recevoir les toutes dernières nouvelles de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Abonnez-vous à notre bulletin électronique mensuel *IdeaWatch*, qui présente des rapports à l'intention des cadres contenant des points de vue stratégiques et des recommandations fondées sur nos recherches :

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe (en anglais)

Le partenaire qu'il faut pour un monde en évolution

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients, en regroupant les perspectives d'affaires, la recherche avancée et la technologie, afin de leur offrir un avantage distinct dans l'environnement d'aujourd'hui, qui évolue très rapidement. Notre approche intégrée de la stratégie et de la transformation aide à transformer les stratégies en action. Et grâce à notre expertise dans 17 secteurs, conjuguée avec des capacités mondiales qui couvrent 170 pays, nous pouvons aider les clients à anticiper le changement et à exploiter de nouveaux débouchés.

Auteurs

Marc Teerlink, MBA/MBI, est stratège mondial et expert de domaine en analytique et optimisation des affaires pour le centre mondial de compétence IBM. Il compte plus de 25 ans d'expérience professionnelle à titre de directeur commercial, conseiller et analyste. M. Teerlink est reconnu pour être un chef d'entreprise et un leader éclairé, bénéficiant d'excellents antécédents en transformation des ventes et de la mise en marché dictée par l'analytique, pour des clients d'entreprises très connues spécialisées dans les produits emballés pour la vente au détail, le commerce de détail, l'électronique grand public, les secteurs de la banque et des télécommunications. Il donne un cours avancé de vente aux consommateurs au programme de MBA, a publié de nombreux documents et est souvent sollicité comme intervenant en salle de conférence. On peut le joindre à l'adresse

marc.teerlink@nl.ibm.com.

Michael Haydock, chercheur principal, Analytique client, IBM, a collaboré avec des clients industriels dans les domaines du publipostage, du commerce de détail, des produits chimiques agricoles, des services financiers, de l'assurance, des soins médicaux, des télécommunications, de l'aérospatiale et du transport. Il détient un brevet américain en stratégies de contact avec la clientèle efficaces et a publié ses travaux dans plusieurs journaux, détaillant l'application de méthodes mathématiques dans le traitement efficace de la clientèle et les améliorations à apporter pour optimiser les chaînes d'approvisionnement au service de ces clients. M. Haydock détient un baccalauréat et une maîtrise en sciences. Il possède également un doctorat en sciences appliquées à la gestion-décision, avec spécialisation en recherche opérationnelle. On peut le joindre à mhaydock@us.ibm.com.

Collaborateurs

Fred Balboni, chef mondial, Analytique et optimisation des affaires, Services d'affaires mondiaux IBM

Susan Cook, partenaire/vice-présidente, Analytique et optimisation des affaires, et chef mondiale, Analytique client/financière, Services d'affaires mondiaux IBM

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

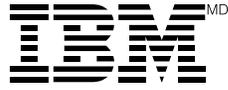
Tobin Cook, chef mondial, Analytique et optimisation des affaires, Analytique client, mise en marché et vente, Services d'affaires mondiaux IBM

Références

1. *Bringing big data to the enterprise: What is big data?*, site Web IBM, 2011. <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/>
2. Friedman, Thomas L., «A Theory of Everything (Sort of)», *New York Times*, 14 août 2011. <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/Friedman-a-theory-of-everything-sort-of.html>
3. Koppius, Shmueli, Galit et Otto, «Predictive vs. Explanatory Modeling in IS Research», Joint work, Université du Maryland, College Park, et Rotterdam School of Management, Université Erasmus. <http://www.citi.uconn.edu/cist07/5c.pdf>
4. Teerlink, Marc, *Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond*, Ongoing research in cooperation with leading U.S. and European business schools, 1995-2011.
5. Ibid.
6. Analyse comparative des ventes et de la mise en marché IBM, 2011. Note : Les chiffres indiqués sont en régression linéaire, de nature directionnelle 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*, University of Illinois at Urbana-Champaign and Northwestern University, 2004. http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf; Smith, Rainie, Lee et Aaron, «Recession Dot Net», Pew Internet and 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 des études de cas nombreuses et variées, 2011.
10. Teerlink, Marc, *Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond*, Ongoing research in cooperation with leading U.S. and European business schools, 1995-2011.
11. Analyse des Services d'affaires mondiaux IBM. Cecere, Lora, «Trade Promotions: Are You Getting What You Pay For?», *Industry Value Chain Strategies*, AMR Research, avril 2009.
12. Selby, D.A., «Marketing event optimization», *IBM Journal of Research and Development*, mai-juillet 2007.
13. Ciriani, Tito *et al.*, *Operational Research in Industry*, Macmillan Press Ltd., 1999; Haydock, Michael P. et Eric Bibelnieks, *Horizontal Marketing: Optimized One-to-One Marketing*, livre blanc IBM, 1998.
14. Bauerlein, Valerie, «Gatorade's 'Mission': Sell more drinks», *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*, New York, Doubleday, juillet 2008.
16. Teerlink, Marc, *Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond*, Ongoing research in cooperation with leading U.S. and European business schools, 1995-2011.
17. Ibid.
18. LaValle, Steve *et al.*, «Analytics: The new path to value,

How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action». Institut IBM de recherche en valeur commerciale et *MIT Sloan Management Review*. 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», *New York Times*, 23 avril 2011. http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?_r=1



© Copyright IBM Corporation, 2011
© Copyright IBM Canada Ltée, 2012

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

Produit au Canada
12-06

IBM, le logo IBM logo et ibm.com sont 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. 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 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.

P27909



Veuillez recycler.
