

HBRFRANCE.FR

Harvard Business Review

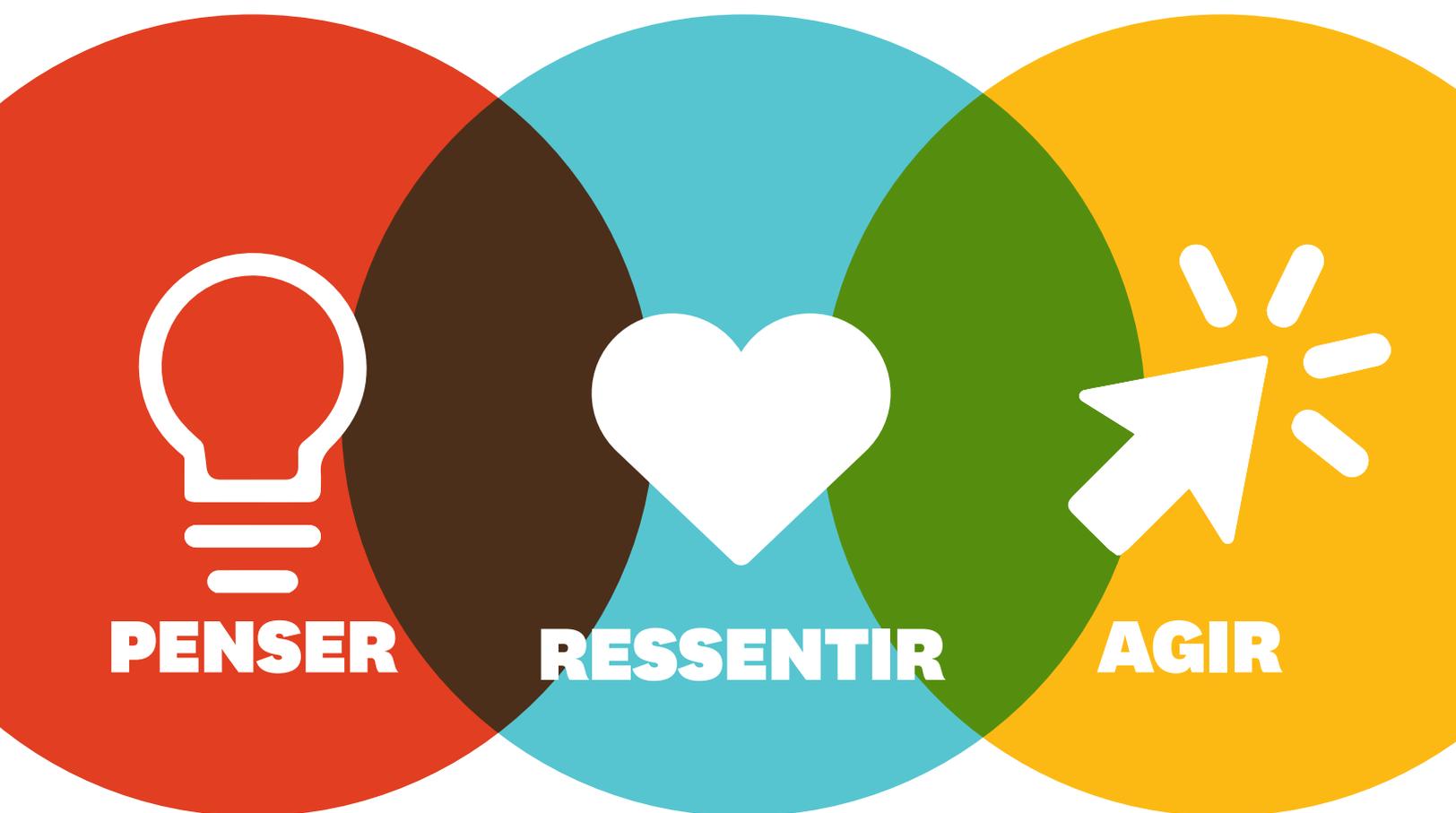


FÉVRIER-MARS 2015
ÉDITION FRANÇAISE

L'ultime machine
marketing
Marc de Swaan Arons,
Franck van den Driest et Keith Weed

La prise de décision
au cœur du marketing
Aditya Joshi et Eduardo Giménez

Comment percer
les mystères de
la relation clients
Jill Avery, Susan Fournier
et John Wittenbraker



La grande mutation du
MARKETING
(OUBLIEZ TOUT CE QUE VOUS AVEZ APPRIS!)

4

L'ultime machine marketing.

La plupart des organisations marketing sont restées coincées au siècle dernier. Voici comment les meilleures font face aux défis de l'ère numérique.

Marc de Swaan Arons, Frank van den Driest et Keith Weed



16

La prise de décision au cœur du marketing.

Les bons processus de décision permettent de faire tomber les silos et d'optimiser les performances.

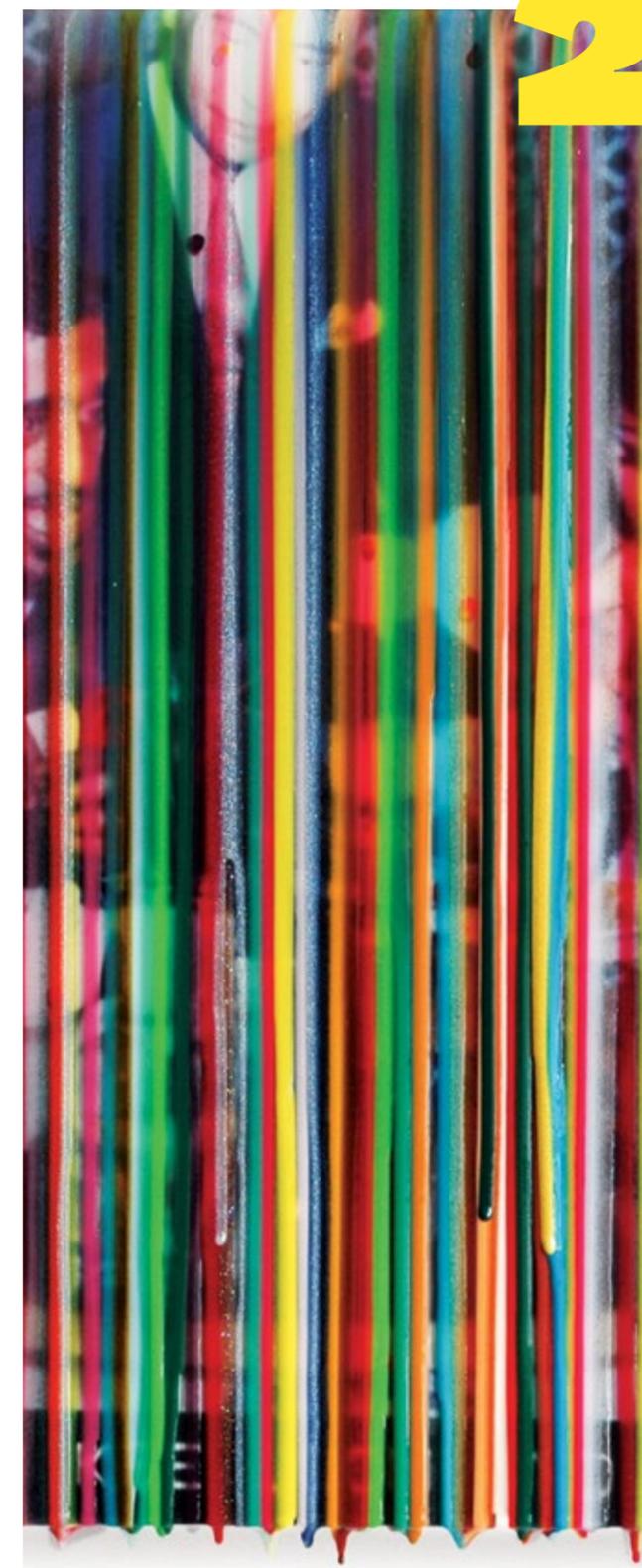
Aditya Joshi et Eduardo Giménez

24

Comment percer les mystères de la relation clients.

Vos relations avec vos clients correspondent-elles à leurs attentes?

Jill Avery, Susan Fournier et John Wittenbraker



Pleins feux sur...

ŒUVRE D'ART Markus Linnenbrink
DIEDRITTEDIMENSION, 2011
JVA/Prison de Düsseldorf, Allemagne



Marc de Swaan Arons et Frank van den Driest ont fondé le cabinet international de consultants en marketing EffectiveBrands (aujourd'hui Millward Brown Vermeer) et ont signé « The Global Brand CEO » (Airstream New York, 2010). **Keith Weed** est le directeur du marketing et de la communication d'Unilever, et président du conseil consultatif de l'étude Marketing2020.

L'ultime machine marketing

La plupart des organisations marketing sont restées coincées au siècle dernier. Voici comment les meilleures font face aux défis de l'ère numérique.

par Marc de Swaan Arons, Frank van den Driest et Keith Weed

L'idée en bref

L'ENJEU

La manière dont les professionnels du marketing interagissent avec les clients a profondément changé. Pourtant, dans la plupart des entreprises, l'organisation de la fonction marketing reste ancrée dans le passé. Quelles stratégies, structures et capacités ces spécialistes devraient-ils développer pour prétendre à l'excellence ?

L'ÉTUDE

L'étude Marketing2020 a été menée auprès de plus de 10 000 cadres marketing à travers le monde. Il s'agissait d'étudier les capacités de leurs entreprises dans plusieurs domaines : compétences en sciences analytiques, stratégies de marque, interactions transversales entre fonctions et à l'échelle internationale, engagement des salariés et autres facteurs. L'étude a comparé les réponses entre les entreprises surperformantes et sous-performantes.

LA CONCLUSION

Les entreprises surperformantes excellent dans leur capacité à exploiter leur connaissance du client, à communiquer sur les valeurs qu'incarnent leurs marques et à proposer une expérience client particulièrement riche. Elles se montrent aussi supérieures en termes de collaboration interfonctions, de concentration stratégique, de souplesse organisationnelle et de plans de formation. De nouvelles structures organisationnelles, plus flexibles, facilitent la mise en œuvre de ces dispositions.

Depuis les dix dernières années, la façon dont les responsables marketing interagissent avec les clients s'est radicalement métamorphosée. A l'exception peut-être des technologies de l'information, aucune autre discipline ne semble avoir évolué aussi rapidement. Des outils et des stratégies qui étaient avant-gardistes il y a seulement quelques années semblent déjà frappés d'obsolescence, alors que de nouvelles approches émergent chaque jour.

Pourtant, dans la majorité des entreprises, la structure organisationnelle de la fonction marketing n'a pas évolué depuis l'arrivée du brand management, il y a plus de quarante ans. Les hiérarchies conventionnelles et rigides datant d'une autre époque sont encore monnaie courante.

Les spécialistes marketing ont bien conscience que leurs organisations ont sérieusement besoin d'être restructurées et nombre de directeurs marketing (CMO, « chief marketing officer ») chamboulent leurs organigrammes. Mais nos travaux de recherche et nos collaborations avec des centaines d'organisations marketing à l'échelle mondiale nous ont montré que les directeurs marketing avaient de grandes difficultés à ébaucher un nouveau modèle. A quoi ressemble la structure idéale ? Notre réponse est que la question elle-même est hors sujet. Il n'existe pas de schéma type.

Les responsables marketing doivent plutôt aborder la problématique en ces termes : « Quelles sont les valeurs fondatrices et les principes directeurs de notre stratégie de marque, quelles capacités constituent les facteurs de l'excellence en marketing, et quelles structures et méthodes de travail seront à même de concrétiser l'ensemble ? » La structure doit épouser la stratégie, et non l'inverse.

Larry Light, ancien directeur marketing de McDonald's, avait bien saisi ce principe quand il a été nommé directeur de marque du groupe Inter-Continental Hotels, où l'équipe marketing était bien décidée à réorganiser son fonctionnement. Larry Light concentra rapidement l'attention de tous sur la définition d'une finalité globale du marketing, de ses objectifs et d'un processus pour les réaliser. Une fois ce travail de clarification effectué, une réorganisation rationnelle pouvait être envisagée.

Afin de comprendre ce qui distingue les stratégies et les structures des organisations marketing du dessus du panier des autres, EffectiveBrand (rebaptisée depuis Millward Brown Vermeer) - en partenariat avec l'Association of National Advertisers, la World Federation of Advertisers, Spencer Stuart, le magazine « Forbes », MetrixLab et Adobe - a lancé l'initiative Marketing2020, qui est à notre connaissance l'étude de leadership marketing la plus complète jamais entreprise. Un des coauteurs de cet article, Keith Weed, directeur marketing d'Unilever, préside le comité consultatif de cette initiative. A ce jour, l'étude s'appuie sur plus de 350 entretiens qualitatifs approfondis effectués avec des P-DG, des directeurs marketing et des directeurs d'agences, et sur plus d'une douzaine de tables rondes organisées avec des directeurs marketing dans des villes du monde entier. Nous avons également réalisé une étude quantitative en ligne auprès de plus de 10 000 professionnels du marketing issus de 92 pays. Cette enquête comprenait plus de 80 questions axées sur les capacités des marketeurs dans les domaines suivants : sciences analytiques, stratégies de marque, interactions transversales entre fonctions et à l'échelle internationale, et formation des salariés.

Nous avons réparti les personnes interrogées en deux groupes, l'un venant des entreprises surperformantes et l'autre des sous-performantes. Pour cela, nous nous sommes basés sur la croissance, sur trois ans, du chiffre d'affaires de leur entreprise comparée à celle de leurs concurrentes. Nous avons ensuite comparé les stratégies, structures et capacités de ces deux groupes. Certaines des observations que nous avons pu faire ne devraient pas surprendre : ainsi, les entreprises ayant misé sur une utilisation pointue des données se développent plus rapidement. Néanmoins, l'étude a mis en lumière l'entrée en jeu d'une foule de facteurs relatifs à la marque dans la portée de la performance marketing et apporte un nouvel éclairage

sur la nature des organisations la mettant en œuvre. Il est clair que le « marketing » n'est plus une entité distincte (et malheur à l'entreprise dont le marketing opère toujours en silos), mais qu'il tient plutôt d'une fonction tentaculaire au sein de l'entreprise, qui va puiser dans quasiment toutes les fonctions. Et si les titres, les rôles et les responsabilités des managers marketing varient largement d'une entreprise ou d'un secteur à l'autre, les défis auxquels ils sont confrontés - ce qu'ils doivent faire pour réussir - sont foncièrement équivalents.

Caractéristiques gagnantes

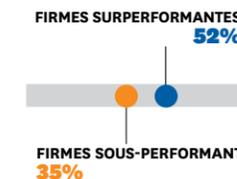
La synthèse qui suit décrit les principales caractéristiques des entreprises performantes et certains facteurs spécifiques de l'efficacité organisationnelle. Penchons-nous tout d'abord sur les principes que partagent ces entreprises performantes en matière de marketing.

Big data et profondeur d'analyse. Aujourd'hui, les professionnels du marketing disposent de données à foison sur leurs clients, mais la plupart des marketeurs utilisent ces informations de façon limitée : pour mieux cibler leur message, par exemple. Pourtant, aujourd'hui, l'enjeu fondamental est de savoir ce que fait chaque consommateur, où et quand. Les entreprises surperformantes de notre étude se distinguent par leur capacité à intégrer des données concernant ce que font les consommateurs aux raisons pour lesquelles ils le font, ce qui élargit la connaissance des besoins des consommateurs et le champ des possibles quant à la meilleure manière d'y répondre. Ces spécialistes du marketing saisissent les motivations essentielles des consommateurs, telles que le désir de réussir, de trouver un(e) partenaire, d'avoir un enfant, autant d'aspirations que nous appelons les « vérités humaines universelles ».

La gamme Nike+ de produits et de services de fitness, par exemple, associe une compréhension

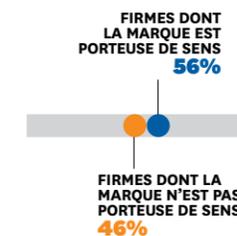
LES MARQUES LEADERS SE DISTINGUENT PAR LEUR UTILISATION DES DONNÉES

% des personnes interrogées ayant répondu que leur entreprise exploitait les données et leur analyse pour améliorer l'efficacité de leur marketing.



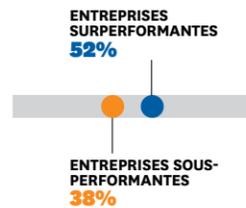
UN POSITIONNEMENT CHARGÉ DE SENS DOPE LES VENTES

% des personnes interrogées ayant répondu que la croissance du chiffre d'affaires de leur entreprise était supérieure à celle de leurs concurrentes.



UN LIEN AVEC LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

% des personnes interrogées ayant répondu que, dans leur entreprise, le marketing était considéré comme un partenaire stratégique pour la croissance.



approfondie de ce qui fait «courir» les athlètes et une véritable manne de données. Nike+ combine des capteurs intelligents insérés dans les chaussures aux dispositifs portables qui se connectent sur Internet, aux applications pour tablettes et smartphones, aux programmes d'entraînement et aux réseaux sociaux. Outre le suivi des itinéraires et des temps de course, Nike+ propose un accompagnement en termes de motivation et relie les utilisateurs à des communautés d'amis, à des athlètes aux profils similaires et même à des coaches. Les utilisateurs reçoivent des programmes d'entraînement spécialisés qui suivent leur progression. Ainsi, un aspirant marathonien et un coureur expérimenté qui reprend la course après une blessure recevront des conseils d'entraînement très différents. Les sportifs sont récompensés pour leurs performances, ils peuvent publier leurs résultats sur les réseaux sociaux et se comparer au reste de la communauté Nike+ tout en apprenant à son contact.

Un positionnement chargé de sens. Les grandes sociétés excellent dans l'art de proposer les trois éléments constitutifs d'une marque : les bénéfices fonctionnels, ou la fonctionnalité pour laquelle le client achète la marque (pensez au coup de fouet d'un café Starbucks); les bénéfices émotionnels, ou la manière dont cela répond à un besoin de nature affective (boire un café est l'occasion d'une interaction sociale); et les bénéfices sociétaux, tels que l'aspect civique d'une activité (lorsque l'approvisionnement en café se fait auprès d'une filière de commerce équitable). On retrouve cela dans le programme Sustainable Living Plan d'Unilever, lequel a défini un ensemble de principes directeurs pour une croissance durable qui met l'accent sur le progrès en termes de santé et d'amélioration des moyens de subsistance, mais aussi en termes de réduction de l'impact sur l'environnement. Ce programme est au cœur de toutes les stratégies de marque d'Unilever, mais aussi de ses stratégies opérationnelles et de gestion du personnel.

Outre qu'il suscite l'engagement des clients et anime les salariés, le positionnement fort et clair d'une marque améliore l'alignement général de l'organisation et assure la mise en place d'un message cohérent sur tous les points de contact avec le marché. L'une des marques de peinture leaders du marché, Dulux, du groupe AkzoNobel, en est la parfaite illustration. En 2006, AkzoNobel gérait une activité largement décentralisée articulée autour des marchés locaux. Chaque entité locale établissait elle-même les propres objectifs de sa marque et de son business et gérait son propre marketing mix. Aussi, il

ne fut pas très surprenant de constater qu'il en résultait un positionnement de la marque incohérent et des résultats mitigés. Dulux rencontrait des succès phénoménaux sur certains marchés et des difficultés de la même ampleur sur d'autres. En 2008, la nouvelle équipe mondiale chargée de la marque entreprit un programme d'envergure afin de comprendre la manière dont les gens percevaient la marque dans les différents marchés où elle se trouvait et à quoi servait la peinture dans leurs vies respectives, ainsi que les vérités humaines qui poussaient les gens à mettre de la couleur autour d'eux. De la Chine à l'Inde et au Royaume-Uni, en passant par le Brésil, un thème se dégagea systématiquement : les couleurs qui nous entourent influencent fortement nos émotions. Dulux ne vendait pas des pots de peinture mais de «l'optimisme en pot». Cette nouvelle définition de ce qu'incarnait la marque se traduisit par la campagne marketing «Couleurs du monde». Elle recrute des volontaires, qui comprennent aujourd'hui plus de 80% de salariés d'AkzoNobel, et fait don de bidons de peinture (plus d'un demi-million de litres jusqu'ici) afin de revitaliser des quartiers urbains défraîchis, depuis les favelas de Rio de Janeiro, au Brésil, jusqu'aux rues de Jodhpur, en Inde. Non seulement elle redonne de la cohérence à une organisation marketing qui s'était dispersée, mais l'approche de Dulux axée sur ce projet de fond lui a permis de développer ses parts de marché dans de nombreux pays.

Une expérience totale. Les entreprises mettent de plus en plus en valeur leurs produits en les associant à une véritable expérience client. Certaines approfondissent la relation clients en s'appuyant sur leur connaissance d'un client donné afin de personnaliser leur offre. D'autres cherchent plutôt à élargir la nature de la relation par l'ajout de nouveaux points de contacts. Notre travail de recherche montre que les marques surperformantes font les deux, et proposent ce que nous appelons une «expérience totale». En fait, nous sommes convaincus que la mesure la plus importante en marketing va bientôt passer de la «part du portefeuille client» (la «share of wallet» est la part actuelle d'affaires allouée par un client à une entreprise, NDLR) ou «part de voix» (la «share of voice» est un indicateur de mesure relative des investissements publicitaires d'un annonceur et de sa visibilité, NDLR) à la «part d'expérience».

McCormick, l'entreprise d'épices et de condiments, met l'accent à la fois sur l'approfondissement et l'élargissement en remplissant sa promesse de «pousser plus loin l'art, la science et la passion des saveurs». Elle crée une expérience cohérente pour les

consommateurs impliquant plusieurs points de contact physiques et numériques, tels que le packaging produit, des contenus publiés sous l'égide de la marque – comme des livres de recettes –, des points de vente, et même des services interactifs, comme FlavorPrint («empreinte des goûts»), qui établit des recommandations de recettes sur mesure après avoir recueilli les préférences du client. FlavorPrint est aux recettes ce que Netflix est aux films : son algorithme sait extraire de chaque recette un profil unique de saveurs qui peut ensuite être assorti au profil de préférences d'un consommateur en termes de goût. FlavorPrint peut aussi ensuite éditer des e-mails et des listes de courses personnalisés, ainsi que des recettes optimisées pour tablettes ou autres mobiles.

S'organiser pour la croissance

Le marketing est devenu trop important pour qu'une entreprise le laisse aux seules mains des professionnels de la branche. Ce point de vue n'est pas destiné à dénigrer les marketeurs mais à souligner la portée maintenant holistique du marketing. Pour être à même de fournir une expérience parfaite, renseignée par les données et étayée par le sens qu'incarne la marque, tous les salariés de l'entreprise – depuis les employés des magasins et des centres d'appels jusqu'aux spécialistes de l'informatique et ceux de l'équipe marketing à proprement parler – doivent partager une seule et même vision. Notre étude a identifié cinq facteurs d'efficacité organisationnelle. Les dirigeants des entreprises surperformantes relient le marketing à la stratégie et au reste de l'organisation. Ils motivent leur entreprise en insufflant à tous les niveaux le sens et la raison d'être de la marque. Ils concentrent l'attention de leurs effectifs sur quelques priorités essentielles. Ils mettent en place des équipes

agiles et transfonctionnelles. Et ils consolident en interne les capacités nécessaires à la réussite.

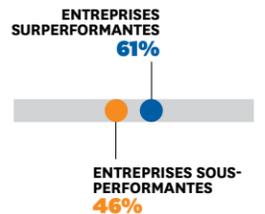
Créer du lien. Dans le cadre du travail que nous avons mené avec différentes organisations marketing, nous avons assisté à une succession de cas d'équipes dysfonctionnelles, de collaborations pour le moins sous-optimisées et de situations où les objectifs et la confiance qui auraient dû être partagés étaient inexistantes.

Malgré les obstacles culturels et géographiques, les professionnels du marketing surperformants évitent pour la plupart ce genre d'écueils. Leurs dirigeants excellent dans l'art de créer du lien entre leur service, la direction générale et les autres fonctions. Ils établissent un relationnel solide avec le P-DG, s'assurant que les objectifs marketing servent ceux de l'entreprise. Ils construisent des passerelles entre les silos de l'organisation en intégrant le marketing à d'autres disciplines. Et ils s'assurent que les équipes marketing à l'échelle locale, régionale et internationale travaillent main dans la main.

Historiquement, le marketing a toujours marché au son de son propre tambour, soutenant, dans le meilleur des cas, la stratégie présentée par la tête de l'entreprise mais surtout, et bien plus couramment, en travaillant à remplir ses propres objectifs de marque ou de marché (tels que le développement du capital de la marque) sans se soucier qu'ils soient directement reliés à la stratégie générale de l'entreprise. Aujourd'hui, les responsables marketing surperformants ne se contentent pas d'aligner les activités de leur service sur la stratégie, ils s'impliquent activement dans sa création. De 2006 à 2013, selon nos études, l'influence du marketing sur l'élaboration de la stratégie a augmenté de 20%. Et quand les équipes marketing prouvent qu'elles se battent pour les mêmes objectifs commerciaux que les autres parties prenantes dans

MOTIVER LES SALARIÉS POUR OBTENIR DES RÉSULTATS

% des personnes interrogées ayant répondu que tous les salariés sont impliqués dans le projet porté par la marque.



Le marketing a pris trop d'importance pour qu'on le laisse aux seules mains des professionnels de la branche. Tous les salariés, des employés de magasin aux spécialistes informatiques, doivent s'impliquer dans sa mise en œuvre.

l'entreprise, la confiance et la communication entre les fonctions s'en trouvent d'autant plus consolidées et - comme nous le verrons - permettent d'aboutir à la collaboration nécessaire pour atteindre des performances remarquables.

Une autre manière, pour les entreprises, de favoriser les liens, est de placer le marketing et les autres fonctions sous la responsabilité d'un seul et même dirigeant. Chez Motorola, Eduardo Conrado est vice-président senior à la fois du marketing et du service informatique. Un an après avoir été nommé directeur marketing chez Visa, Antonio Lucio a été invité à prendre la tête des ressources humaines et à redonner de la cohérence entre, d'une part, la stratégie de l'entreprise et, d'autre part, la manière dont les salariés

motivés par la même mission. Ceci améliore le travail en collaboration et, dans la mesure où de plus en plus d'employés entrent en contact avec les consommateurs, cela permet aussi d'assurer la cohérence de l'expérience client. Le gros avantage est que tous dans l'entreprise deviennent ainsi de facto membres de l'équipe marketing.

L'élément clé pour promouvoir l'inspiration dans l'entreprise est de faire en interne ce que le marketing fait le mieux en externe: créer des messages et des programmes irrésistibles qui embarquent tout le monde dans la même aventure. Chez Dulux, cela s'est traduit par la distribution de peinture et de pinceaux à des milliers d'employés pour ensuite les laisser «s'attaquer» à divers environnements urbains dans

le monde entier. La direction d'Unilever a mis en place, chaque trimestre, un show live impliquant la plupart des 6 500 spécialistes du marketing de l'entreprise afin de mettre à l'honneur les meilleures pratiques relatives aux marques et présenter de nouveaux outils. De plus,

Unilever organise régulièrement des événements de communication internes et externes coordonnés à l'échelle mondiale mais diffusés à l'échelle locale, appelés «Grands moments», afin d'impliquer les salariés et les leaders d'opinion dans un projet plus global destiné à démocratiser la notion de mode de vie durable. La recherche montre que cela a entraîné un accroissement significatif de l'engagement des employés. Au sein de son équipe marketing, Nike dispose d'une personne dont le seul travail consiste à raconter la genèse et l'histoire de Nike à tous les salariés qui viennent de rejoindre la société.

L'inspiration est un facteur si important que nombre d'entreprises, dont Unilever, ont commencé à évaluer l'engagement des employés vis-à-vis de la marque pour l'inclure dans les indicateurs clés de la performance (ICP). Google le fait en mesurant le degré de «Googliness» de ses employés dans leurs entretiens d'évaluation afin de déterminer à quel point les salariés s'identifient à la culture et au projet de l'entreprise. La boutique en ligne Zappos, pour sa part, est connue pour proposer 3000 dollars aux nouvelles recrues si elles quittent l'entreprise après quatre semaines, ce qui

lui permet en fait de se débarrasser de toute personne qui ne serait pas inspirée par l'attention obsessionnelle que l'entreprise porte à sa clientèle.

Se concentrer sur l'objectif. Quand nous avons demandé à huit cadres marketing d'une firme de faire la liste de leurs cinq grands objectifs marketing, seuls deux de ces objectifs se sont retrouvés sur toutes les listes. Le reste était un ensemble mal assorti d'objectifs personnels ou locaux. Comme le montrent nos données, plus les équipes sont éloignées du pouvoir central, plus de tels décalages sont susceptibles d'exister, voire d'être conséquents. Les activités marketing ayant tendance à être de plus en plus disséminées dans les entreprises mondiales, il faut veiller à gérer ce risque.

Les personnes interrogées appartenant aux entreprises surperformantes étaient très largement d'accord avec les affirmations suivantes: «Le marketing local comprend la stratégie mondiale» et «Le marketing à l'échelle mondiale comprend la réalité du marketing local». Les entreprises qui réussissent avaient plus de chances de mesurer le succès d'une marque à l'aune d'indicateurs clés de la performance tels que la croissance du chiffre d'affaires et des profits, mais aussi de lier directement les primes distribuées localement à ces indicateurs clés de performance.

L'ironie, c'est que presque toutes les entreprises planifient avec soin et mettent en œuvre des campagnes de communication destinées aux consommateurs, mais elles n'en font pas de même pour la communication interne relative à la stratégie. C'est un point qu'il est dangereux de négliger.

Marc Schroeder, à la tête du marketing mondial de Quaker, marque de la multinationale PepsiCo, a bien saisi le besoin de cohésion interne alors qu'il dirigeait un «conseil marketing» inter-régions destiné à élaborer et à communiquer la première stratégie d'expansion de la marque à l'échelle planétaire. Le conseil a défini un positionnement chargé de sens, fixé les objectifs de la marque, établi l'ordre des priorités, mis en place des relations claires concernant les responsabilités et les primes, et même édifié un tableau de bord des performances pour effectuer le suivi d'indicateurs d'activité tels que les parts de marché et la croissance du chiffre d'affaires. Le conseil a ensuite diffusé cette stratégie par le biais de rassemblements régionaux et locaux, sans oublier les agences et les distributeurs à travers le monde, et a organisé le tout premier séminaire de gestion de la marque à l'échelle mondiale afin de bien informer tous les collaborateurs de l'entreprise. Grâce à ces efforts, tous les plans marketing de Quaker sont maintenant expressément reliés à une stratégie globale unique.

Organiser la souplesse. Nos travaux de recherche montrent invariablement que définir la structure, les rôles et les processus au sein de l'organisation représente l'un des enjeux les plus ardues du leadership - et que le besoin de clarté en la matière est constamment sous-estimé, quand il n'est pas tout simplement mis de côté.

Nous avons participé à l'élaboration de dizaines d'organisations marketing. Habituellement, nous entrons en jeu après que des consultants traditionnels ont établi les analyses préliminaires relatives à la stratégie, aux coûts et aux effectifs, et nous avons pour rôle de travailler avec le directeur marketing pour définir et mettre en place une nouvelle structure accompagnée de son modèle opérationnel et des programmes de formation correspondants. Si nous restons convaincus qu'il n'existe pas de schéma organisationnel type, notre expérience laisse néanmoins à penser qu'il est possible d'appliquer un ensemble de principes structurels et opérationnels à toutes les entreprises.

De nos jours, les organisations marketing doivent fonctionner à l'échelle mondiale mais aussi se montrer flexibles, capables de planifier et de mettre les choses en œuvre en l'espace de quelques semaines ou de quelques mois - et même, de plus en plus fréquemment, dans l'immédiat. Oreo (biscuits) s'est à merveille servi de Twitter lors de l'énorme coupure d'électricité qui s'est produite pendant la finale du Super Bowl 2013, rappelant aux consommateurs: «Vous pouvez toujours tremper [Oreo, NDLR] dans le noir», faisant de la marque un sujet hypersuivi lors d'un des plus grands événements sportifs au monde. Ce n'est pas par hasard que le tweet a été rédigé et approuvé en l'espace de quelques minutes: Oreo avait, pour l'occasion, délibérément motivé son équipe marketing en réunissant son agence et les équipes de la marque dans une cellule de «contrôle de la mission» avec l'autorisation d'interagir avec leur public en temps réel.

Les organisations structurées selon des matrices complexes - telles que les organigrammes traditionnels et rigides, en «arbre de Noël» - sont remplacées par des organisations en réseaux, caractérisées par des rôles flexibles, des responsabilités évolutives et des processus de validation plus souples destinés à gagner en rapidité. Ces nouvelles structures permettent aux dirigeants de puiser dans les talents partout dans l'entreprise, en fonction des besoins, et de monter des équipes pour des initiatives marketing spécifiques et souvent à court terme. L'équipe peut être formée, travailler quelques semaines ou quelques mois en fonction de la mission, puis être démantelée.

Coca-Cola, Unilever et le japonais Shiseido ont mis en place des centres de formation en marketing dans le but d'élaborer une approche et un langage marketing homogènes.

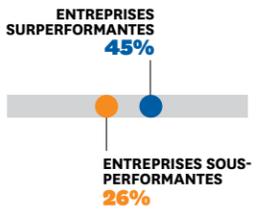
étaient recrutés, formés, fidélisés et récompensés. Un des coauteurs de cet article, Keith Weed, est à la tête de la communication et du développement durable, mais aussi du marketing, chez Unilever. Et l'entreprise Herschend Family Entertainment, propriétaire des Harlem Globetrotters (cette équipe de basket-ball originaire de Chicago est connue dans le monde entier pour ses matchs d'exhibition à la fois amusants et acrobatiques, NDLR) et de divers parcs d'attractions, a récemment étendu les responsabilités de son directeur marketing, Eric Lent, à celles de directeur des technologies appliquées au consommateur.

Inspirer. L'inspiration est un des facteurs de l'efficacité du marketing les plus sous-exploités... alors que c'est l'un des plus puissants. Notre étude montre que les responsables marketing surperformants ont plus de chances d'impliquer les clients et les employés grâce au sens porté par la marque - et que les salariés de ces entreprises ont plus de chances d'exprimer leur fierté pour la marque.

L'inspiration renforce l'engagement, bien sûr, mais, quand elle est ancrée dans une marque porteuse d'un sens qui suscite le respect, tous les salariés seront

CONSOLIDER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

% des personnes interrogées ayant répondu que le programme de formation de leur organisation était établi sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de leur activité.



SE CONCENTRER SUR LES BONS INDICATEURS

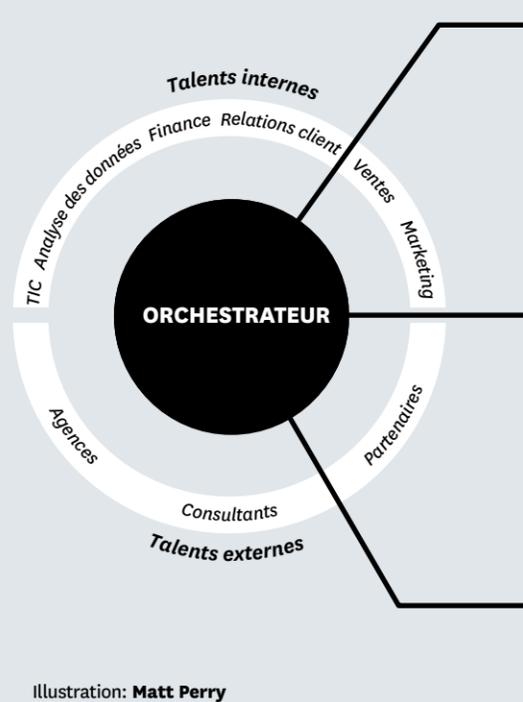
% des personnes interrogées ayant répondu que les ICP de leur marque étaient clairement liés à la performance globale de l'activité.



Schéma de fonctionnement de l'orchestrateur

Puîser dans toutes les ressources

Les directeurs marketing et les autres cadres dirigeants, tels que les directeurs de l'expérience client ou les responsables de marque à l'international, fonctionnent de plus en plus comme des orchestrateurs. Ils puisent dans les talents en interne et en externe afin de monter des groupes de travail missionnés pour des initiatives spécifiques.



Monter des équipes regroupant trois profils de compétences

La montée en puissance du numérique et des médias sociaux a modifié la nature des équipes qui, traditionnellement, étaient composées de généralistes. Aujourd'hui, les équipes efficaces rassemblent des personnes appartenant à trois grands profils : réflexion, émotion et action.

« RÉFLEXION » Focus sur les données et leur analyse

- Directeur de l'architecture et de la modélisation
- Analyste respect de la vie privée
- Analyste données du marché
- Architecte données senior
- Modélisateur données senior
- Analyste Web

« ÉMOTION » Focus sur les interactions avec les consommateurs

- Représentant service clients
- Coordinateur engagement des membres
- Manager communauté en ligne
- Chargé des relations publiques
- Manager communauté réseaux sociaux
- Spécialiste fonctionnalités

« ACTION » Focus sur le contenu et la production

- Créateur concept
- Designer
- Producteur studio numérique
- Manager contenu marketing
- Stratège contenu numérique senior
- Spécialiste production en ergonomie Web

Monter une équipe sur mesure

La proportion de chaque type de profils dans l'équipe varie en fonction de la mission.



Comment Liberty Global a appliqué le modèle

Afin d'optimiser l'expérience client, le câblo-opérateur Liberty Global a mis en place des groupes de travail se concentrant sur chaque point de contact. Voici ce à quoi ressemblaient certaines des équipes ainsi que les résultats obtenus.

| POINTS DE CONTACT | ACTEURS CLÉS | TEAM MIX | DURÉE | RÉSULTATS |
|----------------------------------|--|--|--------|---|
| Réception de la box | Responsable : Cadre relations clients Fonctions impliquées : TIC, réseau, logistique, relations clients, marketing | ● Réflexion 40% ● Emotion 10% ● Action 50% | Un an | Problème : La box, complexe, nécessitait trop de visites sur place pour la mise en service. Solution : Développer des guides d'installation à distance et permettre une installation à distance avec l'accompagnement des agents du service relations clients. |
| Réception de la première facture | Responsable : Cadre marketing Fonctions impliquées : Marketing, TIC, relations clients, facturation | ● Réflexion 15% ● Emotion 60% ● Action 25% | 6 mois | Problème : Les clients trouvaient les factures trop compliquées et cela les agace. Solution : Développer des messages vidéo personnalisés pour expliquer la première facture. |
| Offre pour les nouveaux clients | Responsable : Cadre marketing Fonctions impliquées : R & D, TIC, réseaux, facturation, marketing, relations clients | ● Réflexion 10% ● Emotion 60% ● Action 30% | 3 mois | Problème : Les résiliations augmentaient lorsque des offres attractives étaient proposées aux nouveaux clients. Solution : Proposer aussi ces avantages aux clients existants, afin de simplifier les offres. |

Nouveaux rôles dans le marketing. A mesure que les entreprises se développent à l'international, elles doivent inévitablement se réorganiser afin d'équilibrer les avantages d'une activité mondiale et la nécessité de pertinence à l'échelle locale. Notre étude montre que, de ce fait, une large majorité de marques sont gérées de manière bien plus centralisées aujourd'hui qu'il y a quelques années. Les entreprises éliminent les niveaux intermédiaires, souvent régionaux, et créent à la place des «centres d'excellence» spécialisés qui accompagnent la stratégie et diffusent les meilleures pratiques tout en puisant les ressources nécessaires au sein même de l'organisation, où que ce soit et quel qu'en soit le niveau. Avec ce type d'approche, les entreprises doivent adapter les rôles et les processus de travail.

Traditionnellement, les organisations marketing ont toujours été peuplées de généralistes mais, avec la montée des réseaux sociaux et du numérique en marketing, de nombreux nouveaux profils spécialisés apparaissent - tels les analystes dédiés au respect de la vie privée et les éditeurs de contenu de langue natale spécifique. Il nous a semblé utile de classer les rôles marketing non en fonction des titres (car leur variété semble infinie), mais selon leur appartenance à trois grands types: les marketeurs de la «réflexion», qui appliquent des compétences analytiques à des tâches telles que l'exploitation des données, la modélisation du mix médias et l'optimisation des retours sur investissement; les marketeurs de l'«émotion», qui se concentrent sur les interactions avec les consommateurs et s'impliquent dans des rôles allant

du service clients aux médias sociaux en passant par les communautés en ligne; et enfin, les marketeurs de l'«action», qui développent les concepts et les contenus et se chargent de la production.

Une organisation en réseau. Une large panoplie de compétences, de niveaux de l'organisation et de fonctions se retrouve dans chacune de ces catégories. Les directeurs marketing et autres cadres du marketing tels que les directeurs de l'expérience client et les responsables de la marque à l'échelle mondiale fonctionnent de plus en plus comme des orchestrateurs, qui rassemblent des équipes interfonctions reflétant ces trois catégories de talents afin de s'attaquer à une initiative. Les orchestrateurs briefent les équipes, s'assurent qu'elles regroupent les compétences requises et disposent des ressources nécessaires, et super-

visent le suivi du travail. Pour monter une équipe, l'orchestrateur puise en interne dans le marketing et dans les autres fonctions, et en externe auprès des agences et des cabinets de consultants afin d'équilibrer la part de compétences relatives aux facettes «réflexion», «émotion» et «action» correspondant à la mission que l'équipe doit remplir (voir ci-dessus «Schéma de fonctionnement de l'orchestrateur»).

Les entreprises utilisent ce modèle pour mettre en place des groupes de travail consacrés à un éventail de projets marketing, allant de l'intégration de l'expérience client en ligne et dans les boutiques physiques au lancement de nouveaux produits. Quand Unilever a lancé Project Sunlight - un projet d'interaction avec les consommateurs s'inscrivant dans le cadre de l'initiative consacrée au mode de vie durable -, l'équipe a

rassemblé des talents issus de sept domaines d'expertise. Le câblo-opérateur international Liberty Global a pour sa part utilisé des groupes de travail afin d'optimiser l'expérience client sur des points de contact essentiels – comme le moment où le client reçoit une facture. Ces équipes sont dirigées par des managers issus de la fonction marketing ou d'autres fonctions, ont une durée de vie variable et sont composées, dans des proportions différentes, d'individus représentatifs des trois profils de talent.

Le modèle des groupes de travail est à la fois souple et méthodique. Il nécessite une culture dans laquelle le leadership agit avec la certitude que les équipes locales comprennent la stratégie et s'attacheront à la mettre en œuvre. Ceci ne fonctionne bien qu'à une condition : que chacun, au sein de l'organisation, soit inspiré par le sens qu'incarne la marque et en comprenne clairement les objectifs. Google, Nike, Red Bull et Amazon ont tous adopté cette philosophie. Jeff Bezos, d'Amazon, en a résumé l'esprit lorsqu'il a affirmé, à l'occasion d'une réunion des actionnaires : « Nous sommes intransigeants sur la vision, mais flexibles sur les détails. »

Consolider les capacités. Comme nous l'avons montré, les marketeurs les plus efficaces dirigent en créant du lien, en sachant inspirer, concentrer sur l'objectif, et en organisant la souplesse. Mais rien de tout cela ne peut s'accomplir, en tout cas durablement, sans une consolidation et un développement constant des capacités. Nos travaux de recherche ont mis en évidence des différences prononcées sur le plan de la formation entre les entreprises surperformantes et sous-performantes, aussi bien en termes de qualité que de quantité.

Les équipes marketing doivent au minimum posséder un savoir-faire dans les bases traditionnelles du marketing et de la communication – études des marchés et de la concurrence, média planning, etc. Mais nous avons constaté que ces compétences basiques sont parfois lacunaires. Les formations qui permettent d'intégrer les nouveaux arrivants et de leur apporter des compétences ciblées ne sont qu'un ticket d'entrée. Les organisations les plus pointues en matière de marketing, telles Coca-Cola, Unilever et l'entreprise japonaise de cosmétiques Shiseido, ont investi dans des centres internes de formation en marketing destinés à élaborer un langage et une approche marketing homogènes.

Les managers expérimentés de toute l'entreprise peuvent tirer avantage de programmes destinés à promouvoir le partage d'une expertise relative aux habitudes des consommateurs, aux stratégies

concurrentielles et au fonctionnement de la distribution. Virgin, Starbucks et d'autres ont créé des programmes d'« immersion » intensifs à cette fin. Les cadres, au niveau des directeurs, peuvent tirer parti de formations pointues axées sur des considérations stratégiques telles que la gestion de portefeuille ou les partenariats. Nous avons observé que les profils de dirigeants dits « senior » tirent grand bénéfice des formations sur le numérique et les médias sociaux, car ils sont souvent moins qualifiés en la matière que leurs cadets. Conscientes de cela, des entreprises comme Unilever et Diageo ont emmené leurs cadres dirigeants en formation chez Facebook. Nous avons collaboré avec des partenaires comme Google, MSN et AOL pour mettre en place des programmes similaires, y compris des actions de « parrainage inversé » qui associent des managers aux profils très seniors avec des membres du personnel plus jeunes. Même les directeurs marketing peuvent bénéficier de ces formations continues ciblées. Lucio Antonio, chez Visa, a ainsi embauché un « digital native » pour que celui-ci le forme sur les médias sociaux et suive ses progrès.

Les marketeurs sous-performants, a contrario, sous-investissent dans le domaine de la formation. Leurs salariés ont en moyenne à peine plus d'une demi-journée de formation par an, tandis que leurs confrères surperformants attribuent aux leurs près de deux jours complets de formation pratique et sur mesure, dispensée par des spécialistes externes.

À PREMIÈRE VUE, l'étude Marketing2020 révèle ce que l'on pouvait s'attendre à observer : les marketeurs doivent savoir exploiter leur connaissance des clients, donner du sens à leur marque et proposer une expérience client riche. Ils doivent créer du lien, inspirer, concentrer, organiser et construire, comme nous venons de le voir. La constatation la plus frappante – et cela devrait constituer aussi bien un avertissement qu'un appel aux armes – est que la plupart des organisations ne se sont à ce jour pas montrées capables d'assembler toutes les pièces du puzzle. Nos données montrent que seule une moitié, même parmi les organisations surperformantes, excelle dans certaines de ces compétences. Mais ceci ne devrait décourager personne, au contraire, et met surtout en lumière les domaines où il y a beaucoup à faire. Quelle que soit la manière dont le marketing délivre à l'avenir ses messages, les désirs profonds des individus que les marketeurs doivent satisfaire ne changeront pas. Le défi est, maintenant, d'édifier des organisations qui peuvent répondre à ces besoins de manière convaincante. ♥



A propos de l'artiste

Chaque numéro de « Harvard Business Review » fait appel à des artistes reconnus pour illustrer certains de ses articles phares. Nous espérons que les œuvres conçues par ces photographes, peintres, et créateurs d'installations diffusent dans nos pages une énergie et une intelligence qui amplifient des idées parfois abstraites.

Dans ce numéro nous présentons le travail de **Markus Linnenbrink**, un peintre et sculpteur allemand. Ses rayures et ses projections de peinture (souvent incorporées dans des environnements réels) mettent en valeur la couleur et les processus. Découvrez son travail sur markus-linnenbrink.com

ŒUVRE D'ART Markus Linnenbrink
HOWTOSURVIVE, 2012, résine époxy sur bois,
 33 cm x 43 cm



Aditya Joshi est un des associés du cabinet Bain & Company, et cadre dirigeant de la branche Stratégie client et Marketing. Il est en outre à la tête du centre d'Excellence marketing de l'entreprise.

Eduardo Giménez est un des associés du cabinet Bain et travaille dans la branche Biens de consommation en Europe. Il est en outre spécialisé dans les organisations marketing.

La prise de décision au cœur du marketing

Les bons processus de décision permettent de faire tomber les silos et d'optimiser les performances.

par Aditya Joshi et Eduardo Giménez

Les spécialistes du marketing ont toujours dû développer les marques, créer la demande, se charger de la promotion des ventes et assurer à leur entreprise la fidélité des clients. Mais l'environnement agité dans lequel ils évoluent actuellement leur impose de nouveaux rôles essentiels : ils doivent être stratèges et distribuer des ressources restreintes afin de soutenir les priorités de l'entreprise, tout en optimisant la rentabilité. Ils doivent aussi être de fins utilisateurs des nouvelles technologies afin de suivre et d'exploiter les plus utiles et les plus sophistiquées des dernières innovations qui inondent leur secteur. Enfin, ils doivent être des hommes de science, car le futur de leur activité n'a plus grand-chose en commun avec le passé : les expériences qui ont, à une époque, joué un rôle accessoire dans des campagnes marketing préplanifiées occupent de plus en plus une place centrale dans leur travail.

Au cours des dernières années, on a pu voir nombre de professionnels du marketing tenter avec courage de s'attaquer à ces défis. Mais la plupart d'entre eux voient leurs efforts contrariés par des contraintes d'ordre structurel ou des limites en termes de capacités. Les barrières organisationnelles empêchent une circulation fluide des priorités stratégiques, à tel point que le marketing et les ventes se retrouvent parfois en conflit. Les compétences dont les marketeurs

L'idée en bref

ont besoin se trouvent dans d'autres fonctions, par exemple au sein du service informatique ou dans des groupes d'analyse centralisés.

L'écart entre les aspirations des professionnels du marketing et ce que leurs entreprises sont en mesure d'accomplir montre la nécessité pressante de revoir l'approche marketing. Mais par où commencer ? Récemment, des entreprises de renom ont développé une démarche innovante qui se concentre sur les intersections entre le marketing et les autres fonctions avec lesquelles il interagit – les différents postes de haute direction, l'informatique, les ventes, la finance, etc. C'est à ces intersections que la communication est le plus souvent interrompue et que les processus s'enrayent. Pour ne rien arranger, les frontières entre les fonctions elles-mêmes sont de plus en plus floues, certaines missions se déplaçant de l'une à l'autre. Les entreprises avant-gardistes mettent en place des organisations marketing d'un genre nouveau, plus interactives et participatives, où les silos s'estompent, où le marketing se trouve revalorisé et son efficacité renforcée.

Une perspective décisionnelle

Les équipes de direction, conscientes des barrières présentes dans l'organisation, tentent souvent de redessiner les cadres et les lignes de leurs organigrammes. Mais on arrive, dans le meilleur des cas, à des solutions incomplètes, car cela risque surtout de créer d'autres silos. Comme l'ont découvert les pionniers du marketing, il s'avère plus productif d'adopter une approche dans laquelle on identifie les décisions capitales qui entrent en jeu dans les succès marketing des produits ou des services de l'entreprise, puis de se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité de ces prises de décision.

En fait, les dirigeants de ces structures injectent plus de méthodologie dans le processus de prise de décision – en clarifiant le rôle du marketing et des autres fonctions utiles et en définissant les critères de décision. Cette approche n'a rien de particulièrement complexe, mais elle requiert un nouvel état d'esprit pour toutes les personnes concernées ainsi qu'un engagement commun dans la réflexion relative aux prises de décision et à la réalisation des missions. Il est évident que certaines entreprises réalisent ainsi qu'il leur faut également envisager des changements organisationnels. Néanmoins, la perspective décisionnelle les aide à établir une base plus solide pour construire d'éventuelles restructurations tout en fournissant une dynamique qui leur permet d'avancer dans l'intervalle.

Généralement, trois grandes catégories de décisions relatives au marketing concernent des intersections au sein de l'organisation :

Les décisions de *stratégie et de planification* impliquent d'aligner les objectifs marketing sur les stratégies relatives à l'activité et aux clients, mais aussi d'aligner les priorités du marketing et celles de ventes. Ces décisions amènent habituellement les questions suivantes :

- Sur quel segment client et sur quelles lignes de produits notre marketing devrait-il se concentrer ?
- Quel serait le niveau de dépenses optimal et comment ventiler celles-ci entre les divers vecteurs et canaux ?
- Quel programme d'études et de tests met-on en place ?

Les décisions de *mise en œuvre*, qui incombent traditionnellement aux marketeurs, sont plus ardues que par le passé. La prolifération de nouveaux vecteurs marketing et de technologies numériques a complexifié la problématique de la création et de la diffusion des messages, mais aussi des offres, dans un environnement où une rapidité d'exécution et une pression budgétaire exacerbées sont devenues la norme. Ces décisions amènent les questions suivantes :

- Quelles caractéristiques produit devrions-nous mettre en avant dans nos initiatives marketing ?
- Quels outils de motivation devrions-nous offrir aux clients pour les inciter à essayer ou à acheter les produits et services que nous proposons ?
- Quel est le bon mix entre les vecteurs marketing traditionnels et ceux issus de l'ère numérique ?

Les décisions *opérationnelles et d'infrastructure* couvrent toutes les nouvelles capacités dont l'importance ne cesse de croître au sein du marketing. Elles amènent les questions suivantes :

- Comment évaluer, acquérir et gérer les nouvelles technologies et outils marketing ?
- Comment trouver le bon équilibre entre le marketing numérique et le marketing traditionnel ?
- Qu'est-ce que cela implique quant à la nature et à la place des compétences spécifiques au marketing numérique ?

De manière plus globale, les marketeurs doivent déterminer quelles missions maintenir en interne, lesquelles automatiser et lesquelles sous-traiter.

Aucune de ces décisions ne peut être prise par le marketing seul, car elles se trouvent toutes à la croisée de plusieurs fonctions. Certaines nécessitent de travailler en collaboration avec le P-DG ou un directeur général. D'autres impliquent une coopération rapprochée avec les ventes, la gestion des produits et

L'ENJEU

Les organisations marketing doivent travailler bien plus en collaboration avec les autres fonctions qu'auparavant. Mais les contraintes structurelles et les accrocs dans la communication les éloignent souvent des informations et des ressources dont elles ont besoin.

LA SOLUTION

Pour briser les barrières, les marketeurs avant-gardistes remettent à plat les processus de prise de décision aux intersections entre les fonctions, en se concentrant sur trois domaines : les décisions de planification et de stratégie, les décisions de mise en œuvre, les décisions opérationnelles et d'infrastructure.

LE BÉNÉFICE

Des entreprises telles que Target et Nordstrom ont amélioré le travail en collaboration entre le marketing et les autres fonctions à partir d'outils simples permettant de rationaliser la prise de décision grâce à des rôles clairement établis, à des critères décisionnels précis et à des processus bien définis.

des prix, les groupes d'analyse, l'informatique ou d'autres fonctions à la périphérie du marketing (voir ci-contre « Les décisions à la croisée des fonctions »). C'est ici qu'intervient ce que nous appelons « l'exploitation des intersections » : lorsque le marketing travaille main dans la main avec ces autres fonctions afin de mettre en œuvre des décisions cruciales, il peut éviter les goulots d'étranglement organisationnel et accomplir ses missions bien plus rapidement et efficacement qu'auparavant.

A en juger par l'expérience de la plupart des organisations marketing, exploiter les intersections est plus facile à dire qu'à faire. Parmi les entraves, on trouve communément la divergence des perspectives, ainsi qu'un manque de cohérence et d'engagement communs entre les fonctions. Par exemple, lorsqu'on demande aux personnes aussi bien du marketing que d'autres fonctions pertinentes quel est leur rôle dans une décision, il y a de grandes chances pour que leurs réponses soient extrêmement variées, voire contradictoires. Illustration classique en la matière, les spécialistes du marketing et les ingénieurs du développement de la division européenne d'un constructeur automobile étaient respectivement convaincus que c'était à eux d'avoir le dernier mot quant aux caractéristiques produit à inclure dans un nouveau modèle. Aussi n'était-il pas surprenant que cela se traduise par des marchandages interminables et des retards compromettant les lancements (lire l'article « Who Has the D? », de Paul Rogers et Marcia Blanko, HBR édition américaine, janvier 2006).

Guide pratique pour exploiter les intersections

Comment le marketing devrait-il revoir les processus de décision à la croisée de ces fonctions ? Prenons l'exemple d'une entreprise mondiale dans le secteur des services financiers, qui avait des difficultés à répartir son budget marketing entre ses différentes lignes de produits. Etant donné la nature strictement compétitive d'un tel exercice et les objectifs naturellement contradictoires des parties prenantes, il s'agissait d'une question particulièrement épineuse.

LES DÉCISIONS À LA CROISÉE DES FONCTIONS

Le marketing travaillant conjointement avec d'autres fonctions, il doit, pour prendre et mettre en œuvre les décisions relevant de ces intersections, répondre à des questions comme celles présentées ci-dessous.



- 1 Sur quels points devrions-nous renforcer nos efforts marketing ? Quels sont ceux dont nous devrions nous désengager ?
- 2 Comment devrions-nous aligner les indicateurs de performance afin de nous assurer que le marketing et les ventes travaillent dans le même sens ?
- 3 Devrions-nous construire, acquérir ou sous-traiter les technologies marketing dont nous avons besoin ?
- 4 Selon quels critères devrions-nous affecter nos rares ressources analytiques au marketing plutôt qu'à d'autres fonctions ?
- 5 Comment définissons-nous un prix attractif et optimisé afin d'obtenir le comportement attendu de la part des clients ?
- 6 Comment devrions-nous définir nos attentes en termes financiers pour des investissements marketing sûrs, contre d'autres, prometteurs mais n'ayant pas fait leurs preuves ?

L'entreprise transforma le processus de décision à partir d'une approche en trois étapes: elle réalisa une radiographie des décisions, puis une remise à plat des prises de décision, et ensuite une mise en application du nouveau processus.

Une *radiographie des décisions* permet de diagnostiquer la manière dont les décisions sont prises à un moment donné. Dans le cas présent, l'équipe a commencé par recueillir les observations des principaux interlocuteurs concernés par la décision d'attribution budgétaire, via des entretiens et des questionnaires.

L'équipe a ensuite établi un schéma détaillé du processus de décision, puis organisé un atelier rassemblant les participants afin de discuter des observations recueillies. Un certain nombre de problèmes se sont détachés: les rôles étaient opaques – les personnes avaient ainsi des perceptions variées non seulement sur le décisionnaire effectif, mais aussi sur les personnes chargées de recommander les attributions. Le processus de décision manquait d'une ossature de base, qu'il s'agisse d'une méthodologie cohérente, de critères d'évaluation des attributions ou d'une direction explicite quant à la collecte des données nécessaires. Les réunions finissaient souvent sans conclusion ou sans accord clair concernant les étapes suivantes. Il n'était donc pas très surprenant de constater que tant la qualité que la rapidité de cette décision étaient perçues comme floues.

Une *remise à plat de la prise de décision* implique la transformation du processus afin d'en améliorer l'efficacité. Dans notre exemple, l'équipe a lancé cette étape en créant un groupe de travail composé de cadres dirigeants concernés par la décision d'attribution et représentant le marketing, la finance et les divisions en question. Le cadre du marketing, dont le directeur marketing était le supérieur direct, présidait le groupe.

Dans une série de trois ateliers, le groupe examina tous les éléments de la décision, la mission étant de définir le «quoi, qui, comment et quand» du nouveau processus à mettre en place.

- Définir le «quoi» – quel est, exactement, l'objet de la décision – impliquait de garantir un accord sur la portée du processus d'attribution ainsi que sur les principes directeurs qui guideraient cette attribution.

- Préciser le «qui» signifiait identifier la tâche spécifique de quelqu'un et s'accorder sur son rôle dans la prise de décision, à savoir qui rédigerait la recommandation, qui fournirait les observations, qui prendrait effectivement la décision, etc. (un exemple de méthode de distribution des rôles est présenté dans l'encadré «Décider comment décider»).

- Etablir le «comment et quand» signifiait s'accorder sur une méthodologie et des critères d'attribution, sur les données requises pour les participants et sur le timing de la décision.

Cette révision nécessitait un investissement en temps conséquent et un tact considérable, car les changements discutés touchaient des points sensibles. La définition des rôles, en particulier, appelait un certain nombre de délibérations avant que les participants ne trouvent un accord. Mais le jeu en valait la chandelle, car le nouveau processus était à la fois plus structuré et plus efficace et, détail crucial, avait d'ores et déjà obtenu l'adhésion des différentes fonctions participant à la décision.

Dans l'étape finale, l'entreprise pilota la mise en place du processus au cours de la révision du budget prévisionnel du trimestre suivant, en examinant les étapes du processus et les rôles de chacun dans la décision, et en évaluant le résultat en termes d'affectation du budget. Tout ne se passa pas comme prévu, mais les membres de l'équipe furent en mesure de modifier les procédures et les rôles. Puis ils lancèrent l'application du processus remanié dans le cadre du cycle budgétaire de l'année suivante. Aujourd'hui, l'affectation du budget marketing de l'entreprise correspond bien plus à la stratégie de son activité. De plus, la définition des rôles au préalable a considérablement accéléré la prise de décision.

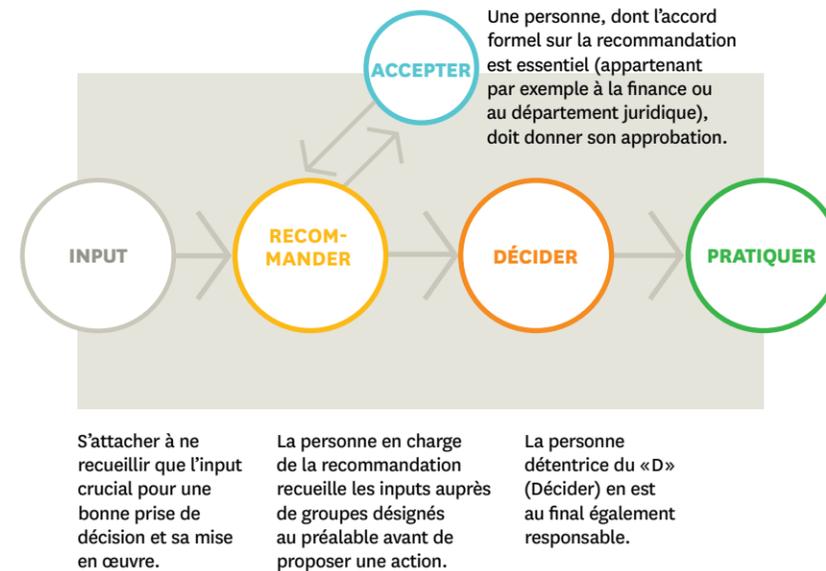
Cette approche en trois étapes peut être appliquée à un vaste éventail de décisions marketing situées à la croisée des fonctions. Pour preuve, penchons-nous maintenant sur trois schémas de coopération cruciaux: le marketing et la stratégie, le marketing et les ventes et, enfin, le marketing, l'informatique et l'analyse.

Marketing et stratégie. Dans de nombreuses entreprises, le marketing se concentre essentiellement sur la planification tactique et sa mise en œuvre. Il élabore par exemple des campagnes TV ou presse, mais l'étape finale du processus d'approbation revient à l'équipe de direction, aux responsables de division ou aux responsables produit. Limiter le marketing à un rôle aussi étroit est insuffisant et inefficace dans un monde au rythme ininterrompu et aux canaux multiples qui appelle des actions immédiates – et risque de placer la fonction dans une position contradictoire par rapport aux grandes priorités de l'entreprise.

Lorsque Jeff Jones a rejoint la chaîne de magasins Target en tant que directeur marketing en 2012, l'entreprise avait derrière elle un riche passé de moments de pure «magie» marketing – ses processus étaient

DÉCIDER COMMENT DÉCIDER

Distribuer les rôles pour prendre des décisions importantes est souvent complexe, mais un outil qui fait consensus peut faciliter ce processus. Quand les équipes utilisent l'outil suivant, conçu par le cabinet Bain et connu sous l'acronyme RAPID, elles arrivent généralement à s'accorder sur un seul décisionnaire.



Une entreprise attribuant les pouvoirs concernant les décisions de communication marketing peut schématiser les rôles des différentes fonctions de la manière suivante.

| DÉCISIONS | FONCTIONS impliquées | GESTION DE PRODUIT | MARKETING CENTRAL | CONFORMITÉ | MARKETING/ CRÉATION | VENTES/ RELATIONS CLIENTS |
|---|----------------------|--------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| QUELLE EST LA STRATÉGIE GLOBALE EN TERMES DE MESSAGE ? | R | D | | | I | P |
| QUELLE PROMESSE SOUHAITONS-NOUS FAIRE? QUELLES CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES VOULONS-NOUS METTRE EN AVANT ? | D | R | A | I | P | I |
| À QUOI RESSEMBLENT NOS SUPPORTS ? | I | D | I | R | P | |

Un rôle partagé dans un même carré signale des rôles décisionnels distincts pour des personnes différentes (souvent de niveaux différents) au sein de la même fonction.

extrêmement créatifs mais aussi hautement subjectifs. Jones voulait maintenir ce niveau de créativité mais était convaincu qu'il était aussi essentiel d'établir une approche plus systématisée, intégrant des outils technologiques, des données et un cadre de travail permettant de concevoir de manière systématique un marketing puissant pour les produits de Target. Ceci nécessitait un nouvel état d'esprit stratégique que Jones résuma à trois grands principes pour son équipe: promouvoir le trafic en magasin; approfondir les interactions; consolider l'attachement des clients à la marque. Toute initiative marketing clé devait refléter au moins un de ces principes.

Jones et son équipe ont remanié le modèle opérationnel afin d'établir un processus de décision plus cadré. Ils ont conçu un outil qu'ils ont appelé *brief stratégique* – un schéma de travail standardisé destiné à la planification de toute initiative ou campagne marketing d'envergure. Le brief accordait une importance particulière à la problématique concernée. Il comprenait en outre une définition précise des clients ciblés, une analyse de leur comportement, une description concise du marché, de la concurrence et des tendances en question, un énoncé sans fioritures de la problématique marketing et une présentation claire des résultats souhaités en termes de clients et d'activité – le tout devant tenir sur deux pages maximum. On était bien loin des dossiers marketing traditionnels basés sur des montagnes de données mais qui offraient pourtant une vision limitée. La force du brief résidait dans la clarté qu'il apportait en termes d'analyse et de critères déterminants, permettant de prendre les bonnes décisions.

Afin d'obtenir l'impact souhaité, Target a dû également définir les rôles décisionnaires et les processus d'élaboration et d'utilisation de chaque brief. Tout d'abord, l'équipe dirigeante s'est rassemblée pour un atelier destiné à s'accorder sur les pouvoirs de décision à un haut niveau pour les groupes de marques, les fournisseurs, la stratégie médias, l'analyse clients, la création, etc. Ensuite, un groupe de travail a modélisé le processus de réalisation d'un brief stratégique et évalué les pouvoirs de décision attribués en utilisant une initiative marketing réelle en tant que projet pilote. L'équipe s'est régulièrement retrouvée pour des ateliers destinés à examiner ce qui fonctionnait ou pas dans le pilote et a effectué quelques ajustements avant d'en généraliser l'approche.

Dans le cas de Target, les chefs de groupe sont maintenant responsables de la création de chaque brief, avec des points précis concernant la participation des fournisseurs, la stratégie médias et l'analyse

clients. Ils indiquent les décisions à prendre lors de chaque réunion marketing, les personnes qui doivent y assister, celles à qui reviennent les pouvoirs pour chaque décision, et ce que l'on attend des participants. La cohérence, la clarté et la transparence dont chacun bénéficie grâce au brief stratégique permettent à l'équipe marketing produits de Target de se rapprocher efficacement du merchandising afin d'établir les objectifs commerciaux de l'entreprise et sa stratégie marketing dans son ensemble. L'équipe peut également intégrer des savoir-faire marketing comme la

cohérence pouvaient varier largement, sapant les investissements que l'entreprise consacrait par ailleurs pour développer son image de marque.

Ici encore, la perspective décisionnelle s'est montrée utile. Dans un premier temps, les dirigeants ont redéfini la mission de l'organisation de la promotion des ventes (ou des supports de vente), qui se trouvait sous la direction du responsable des ventes, et la mandatèrent pour travailler de manière rapprochée avec le marketing. Puis ils ont établi explicitement les processus de décision et les pouvoirs associés. La

promotion des ventes définirait les normes pour les supports de vente en fonction de sa connaissance des besoins de chaque type de commerciaux, comme les responsables de comptes, les spécialistes et les responsables préventes. Le marketing ébaucherait des modèles pour chaque

support, en précisant bien la nature du contenu à incorporer, la décision finale appartenant à la promotion des ventes. Le marketing superviserait également l'aspect de chaque support afin d'assurer sa cohérence avec la charte graphique de la marque. Les équipes dédiées aux produits ont pris la responsabilité de fournir les informations concernant les caractéristiques produits et les avantages de l'offre. Les objectifs ainsi clarifiés et l'accès aux données nécessaires ouvert, les professionnels du marketing ont pu créer des supports satisfaisants aussi bien du point de vue de la marque que de celui des ventes.

Aujourd'hui, les supports de vente répondent aux besoins des commerciaux, assurés d'être à jour en permanence, et reflètent la participation du service commercial. De plus, cela a libéré du temps aux représentants pour qu'ils le consacrent effectivement à la vente, avec des retombées financières évidentes.

On trouve un autre exemple parlant dans le secteur des biens de consommation. Historiquement, les professionnels du marketing de ce secteur se sont toujours efforcés de développer leurs ventes grâce à un flux continu de lancements de produits. Mais cela entraîne un problème récurrent : la prolifération de produits a non seulement pour effet d'engorger les rayons et de semer la confusion chez les consommateurs, mais aussi d'augmenter la pression qui pèse sur les épaules des commerciaux, constamment forcés d'attirer l'attention sur une offre nouvelle parmi tant

d'autres. De plus, les lancements de nouveaux produits ne reçoivent qu'un soutien peu enthousiaste – voire pas de soutien – de la distribution, dont les propres capacités sont arrivées à saturation.

Aujourd'hui, quelques entreprises européennes du secteur ouvrent une brèche avec une approche différente en matière de décisions de lancements de nouveaux produits et redéfinissent le « comment » et le « qui » du processus. Dès le départ, les équipes du marketing produit prennent en considération les contraintes des partenaires de la distribution en termes de rayons et rassemblent les données concernant l'espace qu'ils peuvent s'attendre à obtenir de façon réaliste dans un point de vente, ainsi que le temps passé par les consommateurs devant leurs produits. Le rôle des commerciaux est maintenant plus important : les observations de terrain qu'ils fournissent sur les contraintes induites par le calendrier des promotions, la disponibilité des têtes de gondole, etc., sont autant de facteurs cruciaux – et parfois même déterminants – pour le lancement du produit et la stratégie marketing. En remettant à plat le processus de décision pour tenir compte de ces paramètres en amont, les spécialistes du marketing peuvent mieux calculer le timing des lancements de nouveaux produits et augmenter ainsi leurs chances de succès.

Marketing, TIC et analyse. Les organisations marketing d'avant-garde comptent de plus en plus sur la technologie : systèmes de gestion de la relation clients, analyse des big data, outils d'optimisation du marketing et nombre de logiciels spécialisés. Depuis l'origine, la fonction informatique héberge et gère l'essentiel de ces technologies tandis que les groupes analytiques centralisés traitent et exploitent les données. Mais cela est en train de changer rapidement.

Penchons-nous, par exemple, sur l'évolution de la fonction marketing qui s'est produite chez Nordstrom. Chaque année, l'objectif stratégique global de l'entreprise reste l'amélioration de l'expérience client. Auparavant, sa structure marketing centrale avait pour rôle de prendre les commandes et de mettre en œuvre ce que planifiaient les marchands pour chaque catégorie de produits. De plus, chaque équipe se concentrait individuellement sur le service ou la ligne de produits dont elle avait la responsabilité et personne ne se préoccupait d'établir un profil complet et précis du client.

Aujourd'hui, l'entreprise fait face à de nouveaux enjeux, tels que le suivi et l'interaction avec les clients sur l'ensemble de ses quatre canaux de distribution (Nordstrom, Nordstrom Rack, Nordstrom.com et HauteLook). Elle a entrepris de s'y attaquer avec des

compétences bien plus sophistiquées en termes d'analyse et de test que celles dont elle disposait avant. Elle a ainsi découvert que les clients qui font leurs achats auprès de plusieurs canaux ont habituellement une « valeur vie » plus élevée que ceux qui n'achètent que sur un canal. Elle a appris que les clients qui dépensent 100 dollars dans certaines catégories clés ont une « valeur vie » supérieure à ceux qui dépensent la même somme mais dans d'autres catégories. Ce genre d'analyse permet aux spécialistes du marketing de Nordstrom de placer les clients au cœur de leurs initiatives, plutôt que les catégories de produits ou les marques. Brian Dennehy, le nouveau directeur marketing de l'entreprise, a adopté une philosophie fortement axée sur l'approche « tester et en tirer les leçons », dont il mesure le succès à l'aune d'indicateurs tels que l'acquisition de nouveaux clients, la migration des clients d'un canal à l'autre et la « valeur vie » des clients.

Afin d'accélérer le développement d'une connaissance solide des clients, Nordstrom a placé la responsabilité et le pouvoir de décision concernant nombre d'activités d'analyse entre les mains du marketing en partenariat avec le service informatique. C'est maintenant en collaboration avec l'informatique que le marketing évalue et sélectionne les technologies qui lui permettent d'acquérir les compétences analytiques dont il a besoin. Bien évidemment, le service informatique joue encore un rôle crucial dans de telles décisions et doit approuver les technologies en question du point de vue de l'interconnectivité, de la sécurité et de la stabilité du réseau. Mais en redistribuant le pouvoir de décision et en clarifiant les rôles des fonctions marketing, analyse et informatique, Nordstrom s'est assuré de pouvoir améliorer rapidement ses capacités en technologies et outils essentiels.

TOUTE ORGANISATION MARKETING constatera probablement que certaines intersections sont plus importantes que d'autres. Nous n'avons vu que trois des interfaces entre le marketing et d'autres fonctions. Leur importance peut varier largement d'une entreprise à l'autre, et certaines organisations observeront que des interfaces entièrement différentes – avec le développement produit, ou même la finance, par exemple – représentent pour elles autant d'opportunités. Aucune entreprise ne peut gérer toutes ces intersections en même temps, mais celles qui identifient les décisions les plus importantes et trouvent le moyen le plus efficace de les prendre auront une longueur d'avance dans la mise en œuvre d'un marketing plus pointu et plus puissant. ♥

Afin d'avoir une connaissance solide de ses clients, Nordstrom a donné le pouvoir de décision au marketing, en partenariat avec l'informatique.

stratégie créative ou le mix médias, afin d'assurer une planification et une mise en œuvre plus fluides de ses grandes initiatives. Enfin, le travail peut être fait bien plus rapidement, avec beaucoup moins d'allers-retours entre les différentes parties concernées.

Marketing et ventes. La dichotomie entre ces deux fonctions tient quasiment du cliché – elles travaillent chacune de leur côté, communiquant et collaborant peu, voire pas du tout. Telle était la situation d'une entreprise mondiale du secteur des technologies il y a quelques années. Comme la plupart des entreprises opérant en B-to-B, elle dépend fortement des compétences de sa force de vente pour conclure des contrats et assurer la croissance du chiffre d'affaires grâce à ses plus gros clients. Le marketing a pour responsabilité de réaliser les campagnes de communication et de créer les supports de vente dont se serviront les commerciaux. Auparavant, malheureusement, il arrivait fréquemment que ces supports ne correspondent pas aux besoins des commerciaux, et nombre d'entre eux modifiaient ce dont ils disposaient ou créaient leur propre matériel. Une étude interne révéla d'ailleurs que ces derniers passaient en moyenne près d'un jour par semaine à effectuer des recherches dans les systèmes de l'entreprise afin de trouver ou d'élaborer ce dont ils avaient besoin, alors que le temps passé à cela aurait pu être consacré aux clients. Non seulement c'était du gâchis, mais il en résultait des supports dont l'apparence, le ton et la

ŒUVRE D'ART Markus Linnenbrink
SAMMYDAVISJRKEEJOO ANDPETERLAWFORD
2010, résine epoxy sur bois, 61 cm x 79 cm

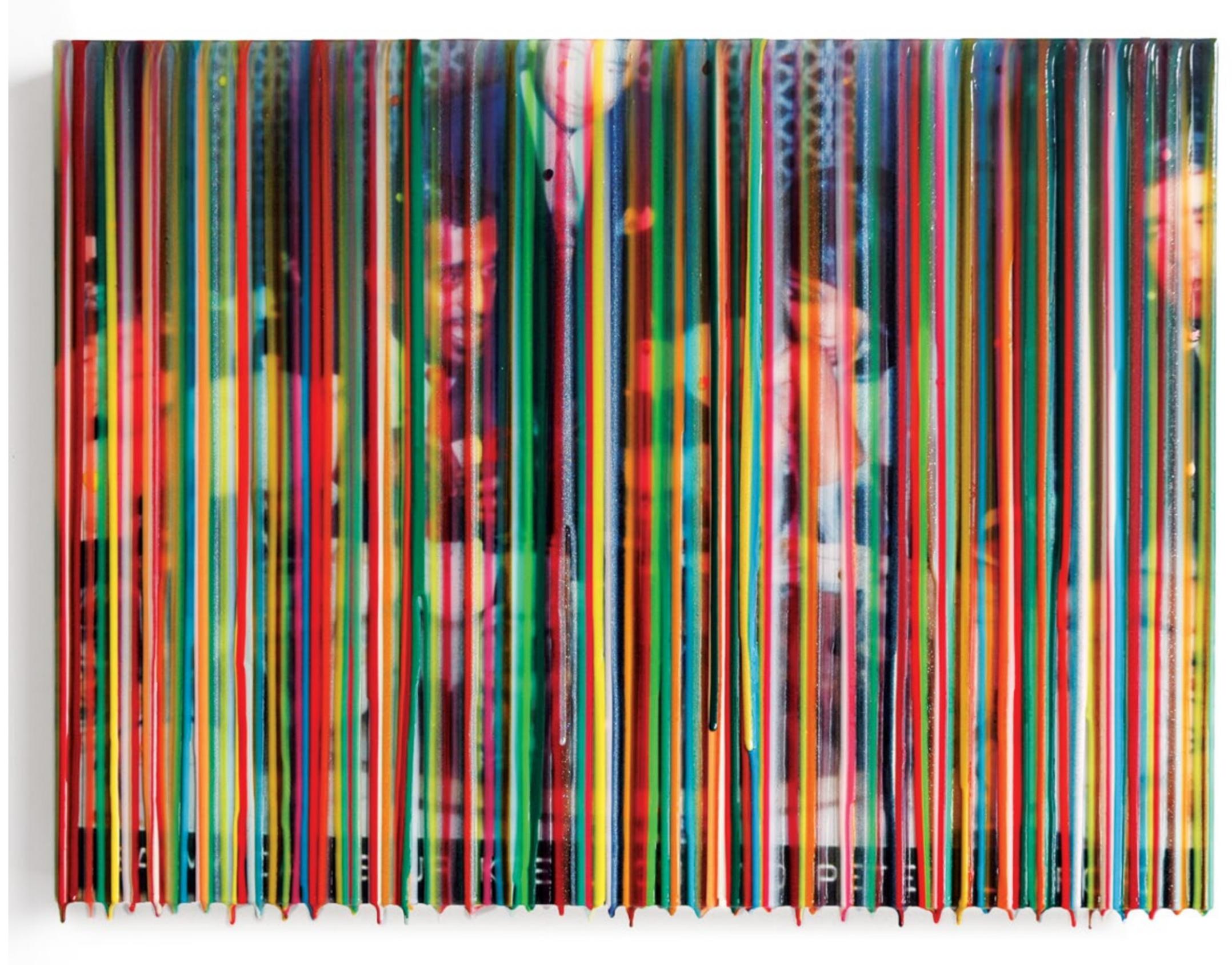
Comment percer les mystères de la relation clients

Vos relations avec vos clients correspondent-elles à leurs attentes?

par Jill Avery, Susan Fournier et John Wittenbraker

Les consommateurs ont toujours noué des liens avec les marques, mais des outils sophistiqués d'analyse des données relatives aux consommateurs permettent désormais aux services marketing de personnaliser ces liens et de mieux les gérer. Un nouveau défi résulte de ces nouvelles opportunités : les consommateurs s'attendent dorénavant à ce que les entreprises perçoivent le type de relations dans lesquelles ils souhaitent s'engager et qu'elles réagissent de manière appropriée, notamment en tenant leurs promesses. Malheureusement, de nombreuses marques ne répondent pas à ces attentes.

Malgré le «R» contenu dans l'expression GRC (gestion de la relation clients) et les onze milliards de dollars dépensés chaque année dans des logiciels d'analyse des données client, de nombreuses entreprises ne comprennent pas du tout la relation clients. Elles manquent d'intelligence relationnelle, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas conscientes de la variété des relations possibles entre les consommateurs et la



marque, et ne savent pas comment les renforcer ou en changer la nature. Elles peuvent certes se montrer très pertinentes dans l'analyse de données démographiques standards (sexe, âge, niveau de revenus et d'éducation) et leur croisement avec des informations relatives aux achats, de manière à obtenir une segmentation des consommateurs selon leurs niveaux de rentabilité. Mais il s'agit là d'une vision industrielle de la relation clients, la preuve que de nombreuses entreprises continuent de considérer les consommateurs comme des ressources prêtes à être moissonnées pour les prochaines opportunités de montée en gamme ou de vente croisée plutôt que comme des individus enclins à un certain type d'interactions.

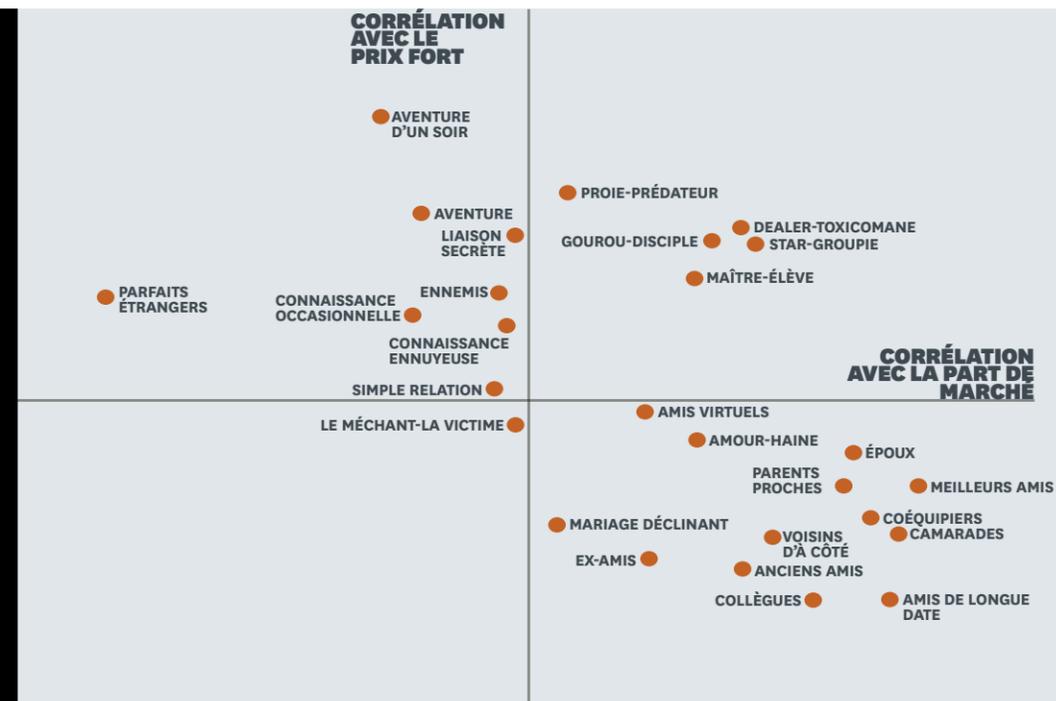
Il en résulte que les marques gèrent souvent les interactions avec les consommateurs un peu au hasard et de manière peu rentable, tout en commettant des impairs qui affaiblissent ces interactions. Un client qui souhaiterait être considéré comme un ami est susceptible d'être traité comme une simple partie avec qui contracter un échange, voire pire, comme un adversaire. L'inverse est également vrai : un client

qui se contenterait d'une simple transaction peut se voir approcher d'une manière maladroitement par la marque désireuse de construire une relation d'amitié avec lui. Au fil des études, nous avons constaté que les clients sont très souvent déçus par l'incapacité des marques à répondre à leurs attentes.

En vingt ans de recherche sur la gestion de la relation clients par les marques, dans des secteurs très différents et dans le monde entier, nous avons compris de quelle manière les entreprises peuvent recueillir des informations sur le type de liens recherchés par leurs clients. Nous avons également identifié un certain nombre de catégories de relations, ainsi que les règles induites pour chacune de ces catégories. Certaines étaient relativement attendues, d'autres sont plus surprenantes. Vos clients sont-ils à la recherche d'une « aventure » avec la marque ? La considèrent-ils selon le modèle « maître-esclave », le client se comportant comme le maître d'une entreprise entièrement dévolue à son service ? Nous expliquerons ces différents types de relations et indiquerons dans quelle mesure ils sont importants pour la rentabilité des entreprises.

VALORISATION DES « AMIS » ET DES « CONNAISSANCES »

Pour déterminer quels types de relations clients induisent une valorisation forte en termes de revenus, plusieurs critères doivent être pris en compte. Nous montrons ici dans quelle mesure différentes catégories de relations peuvent aider une entreprise à accroître ses parts de marché ou à augmenter ses prix. Par exemple, les clients qui souhaitent une relation du type « aventure d'un soir » avec la marque sont en général prêts à payer un prix plus élevé que ceux qui se considèrent comme des « collègues » de la marque.



L'idée en bref

LE PROBLÈME

L'intelligence relationnelle manque à de nombreuses entreprises : elles ne comprennent pas combien de types de relations différentes les clients peuvent avoir avec une marque et elles ignorent également comment renforcer ou faire évoluer ces liens. Par exemple, un client souhaitant être considéré comme un « ami » peut se voir traité comme la simple contrepartie d'une transaction.

LA SOLUTION

Les entreprises doivent améliorer leur capacité à collecter des données qui les éclairent sur le type de relations souhaitées par les clients, qu'il s'agisse d'une « aventure », d'une relation de « partenaires », ou autre. Elles doivent ensuite amener les consommateurs vers le type de relations qui favorisent les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ceci implique de bien comprendre les règles tacites associées à chaque catégorie de relations. Cela induit également de réorienter le marketing autour de la notion de relation clients.

UN EXEMPLE CONCRET

Pinterest a trouvé des moyens de faire évoluer les membres de son site vers des relations plus fructueuses, en incitant ceux ayant des relations d'étrangers avec la plateforme à expérimenter des « aventures ». Pour cela, l'entreprise s'est positionnée comme une interface permettant aux utilisateurs de découvrir sans cesse de nouvelles choses. Les utilisateurs engagés dans un lien de relation occasionnelle sont incités à se connecter avec d'autres utilisateurs ayant des intérêts similaires. Au fur et à mesure que les utilisateurs augmentent leurs contacts sur le site, la relation qu'ils entretiennent avec Pinterest évolue vers une relation libre, voire une relation de coéquipiers.

En nous basant sur l'analyse des marques qui ont su progresser dans la gestion de leur relation clients, nous montrerons comment les entreprises peuvent percer les mystères contenus dans leur portefeuille de relations et ainsi répondre aux attentes des consommateurs.

Une nouvelle conception de la relation

Pourquoi les relations sont-elles importantes ? Voici quelques exemples issus de nos recherches.

Le client d'une nouvelle société de livraison d'épicerie est ravi d'avoir trouvé un service qui lui épargne l'une de ses pires corvées, aller au supermarché. Comme il souhaite que ce service de livraison perdure, il lui arrive d'envoyer des suggestions à la société afin qu'elle puisse corriger des problèmes mineurs de fonctionnement. Mais en guise de réponse, il ne reçoit qu'un flux d'e-mails promotionnels l'encourageant à commander plus fréquemment. Contrarié par cette attitude, le client interrompt ses commandes, convaincu que l'entreprise ne souhaite pas développer de relations conformes à ses attentes.

Une marque de vêtements, populaire auprès d'une clientèle de baby-boomeuses s'habillant en grande taille, cherche à se repositionner auprès d'une clientèle plus jeune et plus mince, et s'aliène ainsi sa clientèle établie, qui se sent trahie et traitée avec mépris - un peu comme si elle avait été quittée pour une femme plus séduisante.

Une cliente fidèle d'un site de vente en ligne, cadre à hautes responsabilités, tente sans cesse d'exprimer son mécontentement vis-à-vis de la politique de livraison de l'entreprise : celle-ci requiert la signature de la cliente au moment des livraisons, qui interviennent systématiquement au milieu de la journée, donc en son absence. L'idée que l'entreprise désirent entretenir une relation forte est mise à mal par des échanges peu constructifs avec des responsables, qui se montrent d'une grande rigidité quant à cette politique de livraison. L'un d'eux finit par lui faire une

proposition absurde pour tenter de « résoudre » son problème : un chèque-cadeau d'une valeur de 200 dollars. En retour, c'est une commande de 7000 dollars que la cliente annule.

Ces trois entreprises ont utilisé des méthodes GRC pour gérer les données clients, et pourtant leur connaissance approfondie des caractéristiques démographiques et de profils de consommation ne les a pas empêchées de commettre ces impairs.

Le système GRC de la société de livraison de produits d'épicerie avait été mis en œuvre pour favoriser des promotions sur les articles selon un schéma standard de pratiques de consommation, et non dans le but d'écouter les clients et d'appréhender leurs attentes. Cette entreprise n'a donc pas su voir que le client souhaitait davantage qu'une simple relation de transaction.

La marque de vêtements n'a pas compris qu'en relookant ses magasins, notamment en remplaçant les formes habituellement fluides par des modèles resserrés à la taille et en accessoirisant les vêtements par des chaussures à talons hauts plutôt qu'à talons plats, elle mettait à mal ses liens privilégiés avec les clientes qui avaient justement la relation la plus profonde avec la marque.

L'exemple du site de vente en ligne met en lumière une défaillance de l'organisation dans sa capacité à élargir le champ des fonctions marketing vers des fonctions juridiques et de services à la clientèle. La cliente s'attendait à ce que l'entreprise la traite comme une star à tous les degrés de leurs interactions, elle aurait peut-être même souhaité se comporter comme une maîtresse vis-à-vis de l'entreprise-esclave, exigeant que celle-ci réponde à toutes ses attentes.

Ces insuffisances notoires dans la gestion de la relation clients ouvrent la voie à une amélioration de leur intelligence relationnelle par les services de marketing. La première étape dans cette direction réside dans la prise de conscience que les individus peuvent avoir différents types de liens avec les

marques. Par le biais de l'analyse rigoureuse d'enquêtes quantitatives, nous avons étudié les relations qu'entretiennent des consommateurs avec plus de 200 marques provenant de 11 secteurs industriels – incluant les soins capillaires, les compagnies aériennes, le secteur automobile et celui des médias – en Chine, en Allemagne, en Espagne et aux États-Unis. Il en est ressorti que les liens des consommateurs avec les marques prennent de multiples formes et nous avons ainsi pu identifier 29 types distincts de relations. La plupart des marques ne sont pas familières de ce type d'approches, qui sont pourtant certainement plus constructives et révélatrices que les études de segmentation par données démographiques, comportementales ou basées sur les valeurs des consommateurs, pratiquées depuis des années.

Le classement met en évidence des liens aussi bien positifs que négatifs – certains acheteurs se considérant comme des *camarades* ou des *parents proches* de la marque, d'autres comme des *ex-amis* ou même des *ennemis* –, ou des liens mixtes (les consommateurs peuvent avoir des relations d'*amour-haine* avec une marque). Certaines relations sont distantes, d'autres plus intimes : certains consommateurs se sentent comme de *parfaits étrangers* vis-à-vis de la marque, d'autres considèrent qu'il s'agit d'une *aventure d'un soir* ; certains se voient comme les *meilleurs amis* et d'autres comme des *époux*, selon que les liens sont forts ou plus fragiles. Dans certains cas, l'une des deux parties détient le pouvoir, dans d'autres, il est partagé.

La nature de certaines relations peut parfois surprendre les managers. C'est le cas par exemple des concepts de « maître-esclave » et d'« aventure ». Les consommateurs peuvent certes se montrer parfois très exigeants, mais les managers ne comprennent pas vraiment que, pour certains, la relation avec la marque doit répondre à leurs besoins d'écoute et de respect. De même, ces managers perçoivent mal qu'un certain nombre d'entre eux – notamment dans la mode, les nouvelles technologies, les réseaux sociaux et le secteur des jeux – recherchent une forme d'engagement passionnée mais éphémère. Au début, certains managers ne sont pas à l'aise avec notre terminologie, qui leur semble parfois trop emprunter au langage intime. Mais nos recherches indiquent que les métaphores utilisées reflètent bien les expériences des consommateurs avec les entreprises et les marques. Les différentes catégories sont également très éclairantes. Le concept de « maître-esclave », par exemple, résume bien tout un ensemble d'attentes et de comportements dont les marques doivent être conscientes.

Afin de classer vos clients par catégorie de relation, vous devrez collecter des informations qui révèlent leurs sentiments et leurs attentes vis-à-vis de la marque. En d'autres termes, vous devrez mettre en œuvre des sortes de radars relationnels permettant de capter les signaux que vos clients envoient.

Ecouter les signaux envoyés par les clients

Première étape : les marques doivent déjà comprendre le type de relations qui existent dans leur portefeuille de clients. L'approche la plus directe consiste à utiliser des enquêtes et des entretiens (panels de consommateurs). La société Frito-Lay, par exemple, a mené des enquêtes ethnographiques approfondies auprès de panels de consommateurs afin de comprendre quels types de relations ils entretenaient ou souhaitaient entretenir avec chaque marque de l'entreprise. La société a ainsi découvert que la plupart des acheteurs de Cheetos étaient des adultes auxquels la consommation de chips procurait le sentiment de s'encanailier et de se comporter un peu comme des « mauvais garçons ». Ces consommateurs, que les managers avaient baptisés « réjuveniles », appréciaient aussi bien la couleur orange des chips que leur drôle de forme, le fromage éparpillé en vrac dans le paquet, et même le résidu de chips sur leurs doigts (le fait de lécher leurs doigts leur donnait l'impression d'enfreindre les règles des bonnes manières). Nous dénomons ce type de relation : *liaison secrète*.

Les entreprises peuvent encore affiner leur diagnostic en améliorant l'intelligence relationnelle de leurs systèmes de GRC. De nombreuses sociétés reçoivent des quantités énormes de données – via des e-mails, des sessions de chat en ligne entre les consommateurs et les commerciaux de la marque, des appels téléphoniques – qui contiennent des signaux relationnels, mais elles sont assez peu compétentes pour rassembler et analyser toutes ces données. Ces signaux transmettent des informations sur le type de relations que les clients souhaitent avoir (et pensent avoir) avec la marque, ainsi que sur la manière dont ils souhaitent voir évoluer cette relation. Le déterminant clé est que l'entreprise puisse commencer à percevoir et à saisir la portée de ces signaux.

L'exploration du Net et les techniques d'exploitation de données peuvent permettre aux entreprises de recueillir des informations à contenu relationnel à partir des médias sociaux. GfK et d'autres médias sociaux à l'écoute des entreprises, comme Oxyme, décortiquent et analysent les flots continus d'échanges

RÈGLES ET MODES OPERATOIRES

Chaque catégorie de relation clients est régie par ses propres règles, elles-mêmes basées sur les attentes des clients.

En voici quelques exemples :

Simple transaction

Le client entre dans la relation afin d'obtenir un produit ou un service de qualité à un prix honnête. Il recherche la fiabilité de la transaction et ne veut pas avoir à trop penser ou à trop en faire.

EXEMPLE
Un client fidèle à une marque de dentifrice.

Partenaires commerciaux

Le client souhaite travailler de concert avec l'entreprise, qu'il considère comme un partenaire précieux et sérieux avec qui résoudre des problèmes sur le long terme.

EXEMPLE
Un client d'un service de livraison d'épicerie à domicile fait de nombreuses – et pertinentes – suggestions visant à l'amélioration du service, que la société adopte.

Aventure

Le client souhaite faire l'expérience d'une nouvelle identité. Il ou elle attend que la marque lui apporte des sensations fortes, alimente sa passion à chaque interaction possible, et qu'elle ne l'incite pas à une réflexion ou à une pensée rationnelle quant à la pertinence de son achat.

EXEMPLE
Un client d'une marque de montres se réjouit de l'arrivage régulier de nouveaux modèles au design original – et il les achète.

Meilleurs amis

Le client recherche une forme d'intimité et de soutien affectif. Il ou elle souhaite un véritable échange et s'attend à ce que l'entreprise ne divulgue aucune information sur sa vie privée ni ne profite de ses faiblesses.

EXEMPLE
Le client d'une boutique veut être prévenu à l'avance de changements dans les prestations ou les prix, ou de toute autre décision importante prise par la société ; en contrepartie, il sera fidèle et compréhensif.

Camarades

Le client souhaite des échanges durables, mais ne veut pas d'une relation trop intime ou trop affective. Il ou elle s'attend à ce que la marque n'ait pas d'exigence à son égard et qu'elle n'entrave pas sa liberté d'échange avec d'autres marques.

EXEMPLE
Un amateur de bière souhaite pouvoir choisir parmi une large sélection selon les occasions qui se présentent et résiste aux efforts que chaque marque déploie pour gagner sa fidélité.

Maître-esclave

Le client s'engage dans ce type de relation afin de renforcer son estime de soi. Il ou elle souhaite que la marque soit à son écoute, anticipe chacun de ses besoins, réponde à toutes ses attentes et ne pose aucune question.

EXEMPLE
La cliente d'un site de vente en ligne interrompt ses relations avec l'entreprise après une série de petites défaillances au niveau du service, qui révèlent (selon elle) un manque de respect de l'entreprise à son égard.

sur Twitter, Facebook, les blogs et autres forums de discussion, et ont recours à des codeurs experts et des logiciels spécialisés pour décrypter les émotions des utilisateurs. Même si les individus qui s'affichent sur les réseaux sociaux ne représentent pas forcément le consommateur type, les types d'émotions exposées peuvent mettre en évidence des catégories types de relations et des tendances au sein de chacune d'entre elles. Par exemple, si des émotions intenses, positives, comme la joie, sont rapportées, et si des mots comme « amour », « fidélité », reviennent dans des discussions autour d'une marque, il s'agit très certainement de consommateurs qui se considèrent dans une relation conjugale avec la marque. Les consommateurs qui disent être « accros » ou « obsessionnels », ou qui expriment un sentiment de manque sont peut-être dans une relation de type *dealer-toxicomane*.

En se montrant à l'écoute et en recueillant des données clients, les entreprises font un pas en avant : de la compréhension des signaux envoyés par les clients à celle d'informations sur leurs souhaits de resserrer, ou au contraire desserrer, leurs liens avec la marque, sur une possible atteinte au lien, et sur la manière qu'ont les consommateurs de réagir aux différentes décisions de la marque (modification de prix ou de dispositions sur la protection de la vie privée, par exemple).

Les données que vous aurez rassemblées et encodées vous permettront de saisir le profil des relations associées à votre marque. Vous pouvez mettre à profit ces connaissances en déterminant quelles relations sont les plus rentables.

Les liens forts et engagés avec la marque tendent par nature à perdurer et contribuent ainsi à accroître les parts de marché ; leur caractère prévisible les rend également plus simples à gérer. Nos recherches montrent néanmoins que ces relations sont souvent moins rentables que d'autres. Les liens de type « époux » ou « meilleurs amis » nécessitent des efforts et des investissements importants pour les établir et pour les maintenir. Et une fois que les acheteurs se positionnent dans ce type de relations fortes, tout changement de prix ou de politique de la marque peut être interprété comme une trahison. La décision qu'a prise Amazon d'augmenter le prix de son adhésion Premium de 25% a conduit certains utilisateurs à réfléchir à la position de pouvoir qu'Amazon avait développée. Face à cela, les consommateurs se sont alors sentis exposés et vulnérables. Ils ont brutalement réalisé que tout en restaurant ce qu'ils pensaient être une relation agréable avec Amazon, ils en étaient en réalité devenus dépendants.

Nos recherches indiquent que les relations du type «aventure» ont tendance à induire des rendements élevés, mais leur caractère éphémère génère des pics et des creux de revenus; il peut en effet s'avérer coûteux d'essayer de répondre aux attentes de sensations fortes des clients. Pourtant, les relations du type «aventure» sont très rentables et finalement très résistantes. Au cours d'une expérience, nous avons créé deux marques de services de photos en ligne et nous avons utilisé des couleurs, le vocabulaire approprié et des images pour encourager, d'un côté, un lien de type «amitié», de l'autre un lien de type «aventure». Le service axé sur l'«amitié» a engendré des liens plus forts, mais lorsque chaque service a «accidentellement» égaré les photos, le service «amitié» a souffert tandis que le service «aventure» gagnait en importance. Il semble que la défaillance ait insufflé une nouvelle énergie dans la relation, peut-être en y ajoutant une composante de risque et d'excitation (voir le schéma «Valorisation des "amis" et des "connaissances"»).

Comprendre les règles

Une fois que vous aurez dressé le contour de vos relations clients, vous pourrez commencer à les gérer de manière à créer un portefeuille associé à la promotion de vos objectifs stratégiques. Vous devrez être à même de comprendre les règles tacites qui, une

fois enfreintes, pourront compromettre la relation. Ces règles s'articulent autour de problématiques comme: ce que le consommateur et la marque mettront dans la relation et en retireront, et de quelle manière et à quel moment le consommateur et l'entreprise s'engageront ensemble (voir l'encadré «Règles et modes opératoires»).

Les règles sont basées sur les attentes des consommateurs. Dans les aventures, les consommateurs cherchent de la nouveauté, des sensations fortes, de la légèreté et une forme de jeu de rôles. Si une marque réussit à répondre à leurs attentes, les clients se mettront à l'adorer et la marque deviendra pour un temps un repère dans leur vie. Tout échec à répondre aux attentes sera interprété comme une violation des règles, qui minera la relation.

Grâce à votre prise de conscience des règles, vous pourrez agir de manière à répondre aux attentes de vos clients, tout en élaborant votre portefeuille pour qu'il comporte un mélange optimal de catégories de relations. Cela induira parfois de renforcer des liens souhaités, parfois d'amener des consommateurs vers des types de relations plus stratégiques, parfois de changer d'angle de vue afin de maintenir le type de relation espérée par un groupe cible de consommateurs. Nous exposons brièvement chaque type de stratégie.

La marque de mode Eileen Fisher s'est aperçue que la clientèle plus jeune, qu'elle commençait d'attirer, ne souhaitait pas une relation du type « amis de longue date »...

Renforcer des liens souhaités par les clients.

Lorsque des consommateurs expriment le souhait d'un certain type de relation utile à l'entreprise - utile car elle fait progresser l'activité, accroît la profitabilité ou les parts de marché, ou contribue à la stabilité des revenus - celle-ci se doit de proposer la réciproque. Ainsi, si un acheteur se montre empressé à s'impliquer pour la marque, comme dans l'exemple du service de livraison d'épicerie, l'entreprise peut réagir à son tour en le considérant comme un partenaire privilégié susceptible d'influencer la conception de nouveaux produits et services.

Il en est ainsi de Swatch, qui renforce le lien de type «aventure» avec ses clients par la mise en vente de montres originales et peu coûteuses pendant une seule saison. Cette stratégie donne aux clients la possibilité de changer d'identité et de s'engager faiblement et pour une courte durée avec la marque, stratégie aux antipodes des méthodes traditionnelles de marketing dans l'horlogerie, qui consistent à vendre un ou deux produits chers à chaque client au cours de sa vie.

En affichant une nouvelle règle sur son site Internet, General Mills s'est rendu compte qu'il détruisait, plutôt qu'il ne renforçait, l'étroite relation qu'il désirait mettre en place avec ses acheteurs. Cette règle indiquait que tout client qui téléchargerait des bons de réduction, participerait à un tirage au sort ou rejoindrait le site on line via des communautés comme Facebook ne pourrait pas engager de poursuites contre la société en cas de litige. Les clients fidèles ayant fustigé cette nouvelle règle, l'entreprise a dû revenir sur sa décision au bout de quelques jours.

Les relations clients dans le secteur du covoiturage offrent un autre exemple. L'entreprise Zipcar a manqué sa cible avec des campagnes marketing en amont axées sur la promotion des liens entre utilisateurs et la volonté de développer une communauté autour de la marque. Les recherches ont cependant montré que les individus qui pratiquent le covoiturage sont surtout intéressés par les avantages

fonctionnels de ce système. Ils veulent des voitures propres, bien entretenues, des modèles récents, un large choix de véhicules, un excellent service commercial et un choix confortable d'options. L'acquisition récente de Zipcar par Avis correspond bien à ces éclairages. Avis a en effet la taille et les compétences pour renforcer la relation d'échange souhaitée par les consommateurs.

Emmener les consommateurs vers des types de relations souhaités par la marque.

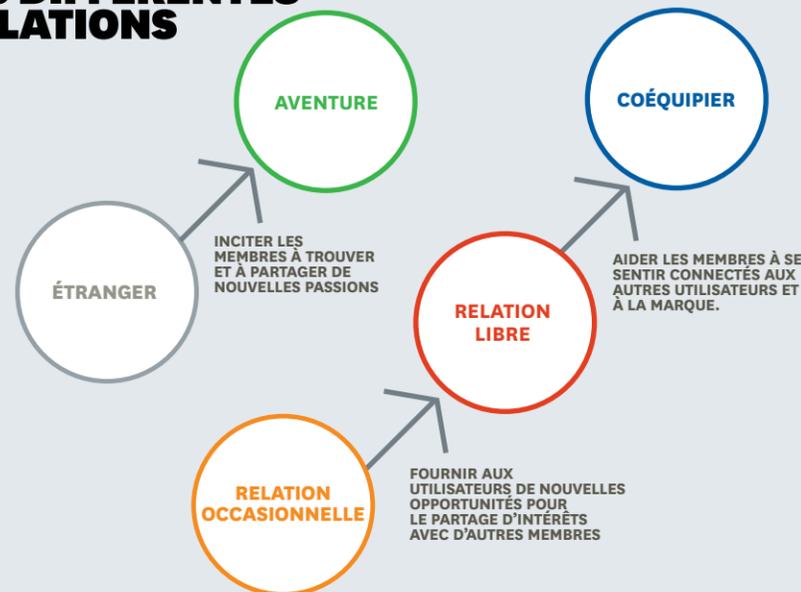
De nombreux utilisateurs s'engagent dans une relation commerciale avec certains types d'entreprises - banques, fournisseurs de chaînes TV câblées, compagnies aériennes et géants industriels comme Walmart - en anticipant des relations conflictuelles. Dès lors qu'elles ont compris cela, les entreprises peuvent procéder à un réajustement. Ainsi, en faisant chanter et danser les hôtesse et stewards en même temps qu'ils récitent les règles de sécurité à bord, Virgin Airlines essaie d'emmener les passagers sur un terrain plus favorable à l'entreprise, afin d'établir une relation de camaraderie.

Une entreprise qui souhaiterait augmenter la proportion de relations proches dans son portefeuille afin de créer de la valeur à long terme a de nombreuses possibilités. On en revient toujours à l'attention portée aux règles et à la prise de conscience du mode de fonctionnement des différentes catégories de relations. Les règles peuvent être assouplies, mais pas trop loin ni trop vite. Les acheteurs qui entretiennent des liens occasionnels avec l'entreprise peuvent être emmenés vers des relations de type « meilleur ami », par exemple par l'intermédiaire d'interactions qui, si elles continuent de répondre à leurs attentes, les surprennent agréablement en leur procurant la satisfaction supplémentaire d'une plus grande proximité avec la marque.

Alors que de nombreuses interactions entre les médias sociaux et leurs membres ne dépassent jamais le stade d'«étrangers» ou de «connaissance occasionnelle», l'interface Pinterest - un site qui per-

FAIRE ÉVOLUER LES DIFFÉRENTES CATEGORIES DE RELATIONS

Partant de la constatation que la plupart de ses relations avec ses clients étaient distantes ou de court terme, la plateforme de médias sociaux Pinterest, qui permet à ses utilisateurs d'afficher leurs collections d'images et de produits préférés, a pris des mesures pour faire évoluer ses membres vers des relations plus fructueuses. Bien que la plupart des *étrangers* ne soient jamais susceptibles de devenir des *coéquipiers*, l'entreprise peut développer des relations de type *aventure* avec ces membres.



met d'organiser des collections de produits, photos, recettes, etc. - propose à ses membres plusieurs directions qui les éloignent de ces types de liens faiblement valorisés. L'une de ces directions encourage les consommateurs ayant des liens d'«étranger» à expérimenter des «aventures» avec le site qui, pour cela, se positionne comme une interface permettant aux utilisateurs de découvrir sans cesse de nouvelles choses. Dans une autre alternative proposée aux membres, des utilisateurs engagés dans un lien de «connaissance occasionnelle» sont incités à partager leurs collections avec d'autres personnes ayant des intérêts similaires. Au fur et à mesure que les utilisateurs construisent leurs relations sociales, leur lien avec Pinterest se transforme en «simple relation». Par le partage de centres d'intérêt et l'intensification de leurs interactions, les utilisateurs reconnaissent que Pinterest les aide à élargir leurs réseaux, ce qui

Une nouvelle orientation

Qu'est-ce que tout cela signifie pour la structure et le fonctionnement des services de marketing? Les actions que nous avons préconisées ne peuvent se mettre en place ni être effectives si les services de marketing persistent à utiliser leurs anciennes méthodes. Il est en effet essentiel d'envisager la relation clients comme un atout de long terme. De trop nombreuses entreprises confient la gestion des bases de données GRC à leurs services informatiques ou à des consultants externes, font reposer les réponses de leurs services après-vente sur de simples algorithmes, délèguent la gestion de crise aux fonctions RP et remplissent leurs services marketing avec des employés ayant une intelligence émotionnelle peu adaptée et une faible compréhension de la psychologie des relations humaines. Nous sommes arrivés à la conclusion que la meilleure approche consistait à

Des employés de Harley-Davidson, fans de moto, passent du temps sur la route avec des clients afin de renforcer le type d'intimité qui permet à Harley d'ancrer son statut de « meilleur ami » auprès de ses clients.

permet ainsi une transition vers une relation de *coéquipiers* avec le site (voir l'encadré «Faire évoluer les différentes catégories de relations»).

Changer de perspective. Prenons l'exemple de la société Eileen Fisher. Elle s'est aperçue que ses méthodes de vente en boutique, à fort contenu relationnel, qui fonctionnaient bien avec la clientèle de 50 ans et plus, n'étaient pas adaptées aux clientes de 40 ans ou moins que la société commençait à attirer. Grâce à des études réalisées par Ideo, la marque a compris que les clientes plus jeunes n'étaient pas aussi enclines à partager des détails sur leur vie privée avec les vendeurs/vendeuses que les clientes plus âgées, pour plusieurs raisons, et notamment leur emploi du temps très chargé. Elles ne souhaitent pas une relation de type *amis de longue date* avec la marque, mais plutôt une relation plus distante et de simple transaction. Les vendeurs/vendeuses ont dû en conséquence changer d'attitude envers les clientes.

réorienter les fonctions marketing vers les relations clients, en créant des missions orientées clients pour les employés, permettant ainsi d'élargir le champ d'action des fonctions marketing.

Réorganiser le marketing sur la base de la relation clients. Les services de marketing des entreprises se doivent de distinguer, dans leurs portefeuilles de relations clients, les liens positifs et rentables de ceux qui le sont moins. Après avoir choisi une stratégie - renforcer les liens, les faire évoluer ou changer de perspective -, les responsables marketing doivent former les équipes, les amener à modifier leurs pratiques de recrutement, mettre en place un système d'incitations approprié et faire de la relation clients la base des process.

Chez Frito-Lay, tout le service marketing dédié aux snacks salés a suivi un programme de formation de trois jours conçu pour sensibiliser les employés à la psychologie des relations humaines, à leurs modalités de fonctionnement et aux signaux envoyés par

les clients. L'entreprise a par la suite reformulé ses supports de communication en utilisant les terminologies et finalités correspondantes.

De manière similaire, l'entreprise de télécommunications islandaise Siminn a mis en place un plan de formation de dix-huit mois pour permettre à chacun de ses salariés, qu'il soit réceptionniste, ouvrier ou ingénieur logiciels, de s'imprégner de la stratégie orientée clients de l'entreprise afin de pouvoir la traduire de façon concrète dans leurs missions professionnelles. Les mises en situation effectuées pendant cette formation ont également permis aux salariés d'assimiler dans quelles situations leurs décisions ou comportements allaient dans le sens - ou à l'encontre - de la stratégie de l'entreprise. En outre, les services marketing se sont associés aux départements de ressources humaines pour reformuler les descriptions de poste, afin de pouvoir recruter des employés sensibles aux relations humaines et capables de s'adapter instantanément aux signaux adressés par les clients.

Eileen Fisher a commencé à ajouter des données relationnelles aux profils de clients élaborés par la société. Ces profils reflètent désormais le type de relation en jeu, ainsi que les règles et la rentabilité qui y sont associées. Les employés de tous les niveaux, des cadres dirigeants aux vendeurs, comprennent à présent l'importance de la relation clients et lui confèrent un rôle capital lors de leurs prises de décision.

La réorganisation des process autour de l'idée de la relation clients peut être une entreprise de longue haleine. Chez Swatch par exemple, les règles associées à la notion d'«aventure» donnent le ton dans des fonctions aussi variées que la communication marketing, le design des produits ou la chaîne d'approvisionnement. La marque a ainsi créé le Swatch Design Lab et a recours à des artistes, des architectes, des designers industriels qui peuvent produire deux collections par an, chacune offrant 70 styles, tous à même de surprendre le public.

Créer de nouveaux rôles pour les employés.

Dans la plupart des services marketing, personne n'est censé réfléchir aux différents aspects des relations avec les clients ni prendre des mesures pour renforcer ou même gérer les différents types de liens des clients avec la marque et l'entreprise. Dans les secteurs où les relations antagonistes sont fréquentes, les entreprises devraient avoir recours à des managers familiers de ce type de relation, à savoir des salariés rompus aux techniques de gestion des conflits et avec de fortes compétences en négociation. Les marques ayant des relations «maître-

esclave» avec leurs clients pourraient engager des «concierges» d'entreprise supplémentaires hautement qualifiés, qui soient à même de répondre à toutes les attentes des clients.

Les entreprises ayant des relations du type «meilleurs amis» avec leurs clients auraient beaucoup à apprendre de l'expérience de Harley-Davidson. Un des volets de la stratégie qui a permis à l'entreprise d'enregistrer une croissance à deux chiffres pendant plus de vingt ans a consisté à mettre en place une équipe d'employés dédiée aux échanges privilégiés avec les clients à travers le Harley Owners Group (HOG), le club officiel de motards. Ces employés, tous passionnés de moto, passent en moyenne 280 jours par an sur la route avec des clients afin de renforcer le type d'intimité qui permet à Harley d'ancrer son statut de «meilleur ami» auprès de ces derniers.

Élargir le champ d'action des fonctions marketing. Pour être réellement efficace, une stratégie orientée client doit aller bien au-delà des simples fonctions liées au marketing. L'intelligence relationnelle doit imprégner tous les services de l'entreprise concernés de près ou de loin par la relation clients, et particulièrement dans deux types d'activités habituellement externalisées: le support informatique et le service après-vente.

Le système informatique de l'entreprise doit pouvoir collecter et analyser les données clients - spécifiques et très hétérogènes - issues des interactions et des communications des consommateurs avec la marque sur les réseaux sociaux. Les départements informatiques pourraient bénéficier des compétences de salariés formés en sciences sociales - psychologie sociale, psychologie clinique et soutien psychologique aux familles. De telles personnes sont plus à même de faire parler les données que les analystes informatiques traditionnellement habitués à gérer et à exploiter les données GRC.

Le service clients est particulièrement important dès lors qu'il s'agit de relations humaines. Les pratiques consistant à externaliser les services clients et à mal rémunérer les commerciaux responsables ont conduit les entreprises à standardiser et à lourdement figer les réponses apportées aux clients.

La cliente qui s'était vu offrir un bon cadeau de 200 dollars après s'être plainte de la politique de livraison de la marque était une fidèle cliente depuis quinze ans et avait l'habitude de faire beaucoup d'achats en ligne: elle dépensait chaque année des dizaines de milliers de dollars. Comme beaucoup de marques haut de gamme, cette entreprise était relativement compétente dans la gestion des relations

clients en général – elle avait reconnu les capacités d’achat de la cliente et lui avait octroyé le plus haut statut de membre dans son programme GRC. Et pourtant, lorsqu’elle a sollicité de l’aide, c’est par le biais d’un chat en ligne et sur un ton très léger et manifestement formaté qu’un employé lui a répondu. La cliente a proposé plusieurs solutions alternatives tout en pressant l’employé de consulter son dossier et de contacter son acheteuse personnelle. L’employé s’est contenté de répéter les modalités de la politique de livraison, donnant à la cliente le sentiment d’une interaction irrespectueuse et passablement déshumanisée. Ce fut après qu’elle a porté sa plainte jusqu’à la haute direction que le vice-président du service clients lui a offert le bon cadeau comme réparation du service défaillant – une mesure qui l’a rendue furieuse, car son objectif était non seulement de recevoir ses achats, mais également de faire évoluer les pratiques internes de la marque.

Pour qu’une approche globale intégrée s’instaure, les entreprises doivent former les employés des services clients au caractère fondamental de cette relation et les informer sur les liens individuels – déjà existants ou souhaités – que les consommateurs entretiennent avec la marque. C’est la raison pour laquelle les services marketing ont leur mot à dire dans la gestion des services dédiés aux clients. Pour avoir un avant-goût de cet univers alternatif, essayez d’appeler, de chatter ou de contacter par e-mail des employés du très perspicace service clients de Zappos. Vous aurez de grandes chances de tomber sur quelqu’un ayant de la personnalité et une certaine marge de manœuvre avec vous.

Les fonctions marketing doivent pouvoir partager leur connaissance de la relation clients avec tous les autres services de l’entreprise en lien avec la clientèle, depuis les services de relations publiques jusqu’à la vente et à la conception du site Web, de manière à ce que cette connaissance soit incorporée dans tout ce que fait l’entreprise. Même les services financier et juridique devraient être concernés par la gestion de la relation clients. Ce ne sera pas forcément une tâche aisée. Le service financier, préoccupé surtout par le retour sur investissement et la maximisation des profits, pourrait être réticent à offrir des avantages qui faciliteraient certains types de relations clients et rechigner à financer des plans de formations axés sur la relation clients, qui ne sont rentables qu’au bout de plusieurs années. Le département juridique, centré sur la surveillance de la marque et la prévention de poursuites judiciaires, pourrait interdire aux vendeurs qui ont affaire aux

clients d’admettre leur faute et de présenter leurs plus plates excuses quand ces fautes risquent de porter préjudice à la relation avec le client.

Même les services opérationnels d’une entreprise peuvent s’adapter pour répondre aux objectifs de la relation orientée client. La TD Bank, dans un effort d’approfondissement de sa relation avec la clientèle, a remanié ses pratiques de services en traitant les clients comme des amis – avec la mise à disposition de stylos qui n’étaient pas attachés aux comptoirs, des portes qui ne se refermaient pas à 17 heures précises et des halls qui ne faisaient pas circuler ses clients entre poutres et câbles comme du bétail.

L’INCAPACITÉ DES ENTREPRISES à comprendre et à répondre aux attentes des consommateurs était peut-être excusable lorsqu’il n’était pas facile de savoir ce qu’ils pensaient et ressentaient. Mais à présent que les techniques de GRC permettent aux marques de mettre en œuvre de véritables relations individuelles avec leurs clients, les entreprises doivent réorienter leurs méthodes, et passer de la simple collecte de données économiques à la compréhension d’informations qui éclairent la relation clients.

Les marques qui persistent à négliger l’importance de la relation clients font preuve d’un manque de volonté patent. Il s’agit à présent de mettre en place une relation d’empathie avec les clients, et de la baser sur les données – c’est-à-dire sur une réelle compréhension des consommateurs – afin que les entreprises puissent interagir en tant que partenaires fiables. Combiner le big data avec l’intelligence relationnelle permet d’entrouvrir une fenêtre d’opportunités pour les entreprises dans la compréhension du type de relations que les clients ont déjà avec la marque ou celles qu’ils souhaitent voir se mettre en place.

Réorienter les fonctions marketing autour de l’intelligence relationnelle en la diffusant à l’intérieur de l’entreprise tout entière contribuera à remédier à ces lacunes et – enfin – à tenir les promesses de la gestion de la relation clients. ♥

 **Jill Avery** est maître de conférences à la Harvard Business School et ancienne directrice de marque chez Gillette, Samuel Adams et AT&T. **Susan Fournier** est professeure en management à l’Université de Boston, chaire Allen Questrom. **John Wittenbraker** est le directeur international de l’innovation, des marques et de la relation clients de la société d’études marketing GfK.



HARVARD BUSINESS REVIEW, LA REVUE DE RÉFÉRENCE DES CADRES ET DES DIRIGEANTS !

Découvrez Harvard Business Review France
en vous connectant sur notre site www.hbrfrance.fr

POUR RÉFLÉCHIR ET AGIR AVEC UN TEMPS D'AVANCE.
