

RESPONSABILITÉ MARKETING



GUIDE POUR LES PDG :

Générer de la valeur d'entreprise en optimisant l'efficacité des investissements, des stratégies et des actions marketing



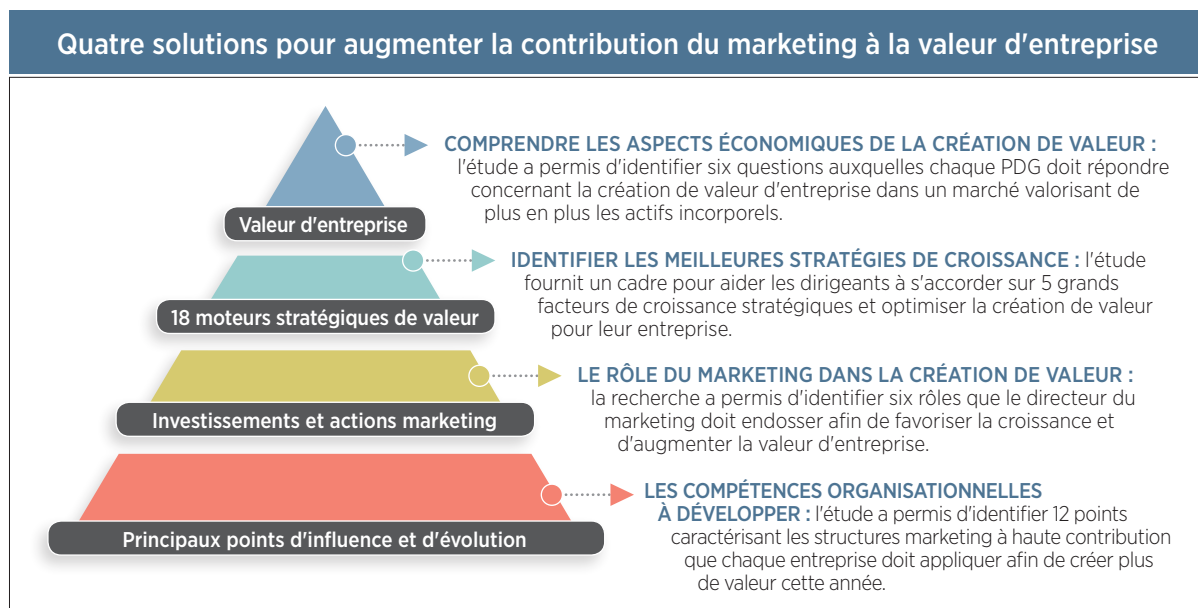
Forbes
CMO PRACTICE

GUIDE POUR LES PDG : GÉNÉRER DE LA VALEUR AVEC LE MARKETING

Malgré des années d'enquêtes et de progrès en termes de mesures, d'analyses, de modèles et d'attribution des médias, l'étude réalisée par Forbes auprès de plus de 800 directeurs du marketing et de 50 experts établit que la plupart des directeurs du marketing ont toujours des difficultés à quantifier la valeur créée par le marketing et à la communiquer à leurs dirigeants, à leurs collègues et à leurs partenaires.

L'étude a révélé un consensus universel selon lequel le manque de normes et de pratiques communes pour mesurer la façon dont les investissements marketing contribuent à la valeur d'entreprise limite la capacité des dirigeants à prendre les grandes décisions nécessaires en termes d'avantages stratégiques, de réaffectations et d'investissements à risque afin de rester compétitif sur un marché dynamique et en constante évolution.

Ce document met en évidence quelques-unes des conclusions du rapport et présente quatre manières d'accroître la contribution du marketing à la valeur d'entreprise. [Cliquez ici pour télécharger le rapport intégral \(en anglais\).](#)



CINQ CONCLUSIONS MAJEURES DE L'ÉTUDE

Conclusion 1 : Il existe une corrélation claire entre investissement marketing et valeur d'entreprise.

Les chiffres des marchés financiers et les études universitaires et commerciales ont démontré l'existence d'une corrélation évidente entre les investissements et activités marketing et la valeur d'entreprise, qui peut être quantifiée et optimisée.

Conclusion 2 : La stratégie et les investissements marketing peuvent contribuer à plus de 50 % de la valeur d'entreprise.

Dans une économie axée sur les actifs incorporels et le numérique, la contribution économique des investissements et activités marketing à la valeur d'entreprise est considérable, pouvant aller jusqu'à 50 % de la valeur d'entreprise. En outre, elle augmente lorsque la marque, les clients et les actifs numériques sont correctement évalués et que l'impact du rendement marketing, la collaboration et les perceptions de l'innovation sur les résultats financiers sont mesurés.

Conclusion 3 : Les directeurs du marketing doivent endosser six rôles clés pour optimiser leur contribution à la valeur et à la croissance.

La performance attendue des directeurs du marketing dépasse désormais largement leur rôle et leur champ d'action traditionnels. Elle ne se résume plus à gérer les changements des modèles comportementaux des clients, les nouveaux réseaux de partenaires, le rôle croissant des données et de la technologie, ainsi que l'importance de la collaboration organisationnelle. Si un directeur du marketing ne peut à lui seul optimiser la croissance, il doit, avec les bons outils, endosser la responsabilité principale de six grands moteurs de création de valeur, notamment : la bonne gestion de la marque, la voix du client, la feuille de route numérique et l'efficacité des investissements marketing.

Conclusion 4 : Les structures marketing à haute contribution développent 12 compétences organisationnelles.

Les marketeurs cherchant à mesurer davantage leur responsabilité marketing obtiennent des retours sur investissements marketing de 5 % supérieurs et des niveaux de croissance de 7 % supérieurs. L'étude met en évidence 12 aptitudes organisationnelles communes que ces marketeurs performants développent pour exploiter les données, les systèmes et leurs relations avec les services marketing afin de transformer leurs systèmes de mesure des performances marketing en une solution de premier plan et d'améliorer la visibilité sur leur contribution.

Conclusion 5 : Chaque structure peut créer plus de valeur en offrant plus de transparence sur sa contribution.

Chaque structure peut prendre des mesures immédiates pour optimiser la contribution du marketing à la valeur d'entreprise et générer une croissance rentable en mieux rendant compte de sa contribution. Cette étude a plus précisément identifié cinq actions que chaque structure doit prendre pour mieux comprendre, mesurer, gérer et accroître la valeur d'entreprise.

La contribution financière du marketing à la valeur d'entreprise

SIX FAÇONS dont le marketing contribue à la valeur d'entreprise



INVESTIR DANS LES SYSTÈMES DE MESURE DES PERFORMANCES FAVORISE LA CROISSANCE



LES SIX RÔLES du directeur du marketing dans la création de valeur d'entreprise



La croissance est un « sport collectif ». Seul membre de l'équipe de direction à jouer un rôle de premier plan dans les grands moteurs de création de valeur (stratégie de marque, voix du client, transformation numérique, calendrier d'innovation et gestion des processus de mise sur le marché), le directeur du marketing doit travailler en équipe au service de la croissance.

SIX QUESTIONS que chaque PDG doit se poser sur la croissance

- 1 Dans quelle mesure la marque contribue-t-elle à la valeur d'entreprise actuelle et future ?
- 2 Déployons-nous assez d'efforts pour exploiter, protéger et développer la valeur de nos relations clients ?
- 3 Dans quelle mesure notre structure est-elle prête à soutenir la croissance ?
- 4 Réalisons-nous plus de 9 \$ de chiffre d'affaires pour chaque dollar consacré aux investissements marketing ?
- 5 Dans quelle mesure devrions-nous réaffecter des ressources aux canaux numériques et à l'innovation ?
- 6 Quelle est l'importance de l'innovation pour la croissance dans notre secteur et notre contexte concurrentiel ?

Six façons dont le marketing contribue à la valeur actionnariale

Moteur de valeur stratégique

Impact sur la valeur d'entreprise



Valeur de la marque

- D'après l'étude effectuée par le MASB (Marketing Accountability Standards Board), de nouvelles normes financières mondiales visant à évaluer la contribution économique de la marque indiquent que le capital de marque contribue à la valeur d'entreprise à hauteur de 19 % en moyenne sur le marché grand public et à hauteur de 10 % pour le B2B, ces pourcentages étant bien souvent plus élevés. Le directeur du marketing de Cisco Systems estime que la valeur de la marque contribue à hauteur de 30 % à la valeur d'entreprise. Quant aux directeurs financiers des marques grand public Kraft Heinz et Miller Coors, ils évaluent tous deux leur marque à plus de 50 % de leur capitalisation boursière totale, et ont ajusté leurs rapports financiers afin de refléter l'importance croissante de ces actifs incorporels dans le bilan comptable.⁷



Capital clients

- La recherche universitaire décrite dans ce rapport identifie un lien de causalité entre des investissements dans le domaine de la satisfaction client, une expérience client supérieure et les réseaux de clients et la valeur d'entreprise dans les activités traditionnelles. Cette recherche met en corrélation des niveaux élevés de satisfaction client, de confiance et d'innovation en matière de services en ligne avec des marges plus importantes, la croissance des ventes et la valeur d'entreprise. Les innovateurs dans le domaine numérique, tels que Waze (1,3 Md\$), LinkedIn (26,2 Md\$), Tumblr (1 Md\$) et Airbnb (30 Md\$), utilisent des plateformes numériques pour créer des milliards de dollars de valeur en à peine quelques mois grâce au développement de réseaux de clients qui constituent des atouts précieux pour l'entreprise.



Compétence organisationnelle

- Les entretiens menés avec les directeurs du marketing dans le cadre de cette analyse ont clairement démontré que la croissance est un « sport collectif » et que la collaboration transversale, la prise de décision et le consensus sur des objectifs collectifs sont essentiels pour favoriser une croissance efficace. Cet argument est étayé par la recherche universitaire compilée dans cette analyse, qui établit un lien de causalité entre compétences organisationnelles dans le domaine de l'analytique, du marketing et du partage d'informations, et flexibilité et valeur d'entreprise. D'après l'enquête menée auprès des directeurs du marketing, les niveaux d'efficacité et de résultats financiers du marketing sont sensiblement plus élevés pour les structures qui investissent dans des processus, des compétences et des systèmes de mesure axés sur les données.



Efficacité marketing

- Des recherches universitaires, commerciales et relatives aux marchés boursiers démontrent qu'une efficacité accrue du marketing crée de la valeur d'entreprise. Les marchés financiers attachent de plus en plus d'importance à la croissance organique et aux performances marketing, comme en témoignent les valeurs des actions des entreprises à forte croissance, telles que Salesforce.com et HubSpot qui réalisent peu ou pas de bénéfice. Une étude portant sur les marchés boursiers et menée par le Boston Consulting Group a établi un lien entre des niveaux de croissance organique élevés et des primes sur le cours de l'action. Des travaux de recherche universitaire réalisés par le MSI (Marketing Science Institute) ont par ailleurs découvert un rapport linéaire entre capacité marketing et performances de l'entreprise. De plus, les directeurs du marketing de cette enquête ont cité la réduction des coûts d'acquisition des clients comme la meilleure manière pour le marketing de contribuer à la valeur actionnariale.



Plateformes de croissance numérique

- Les marchés financiers récompensent de plus en plus les investissements dans la croissance numérique engagés par les entreprises traditionnelles comme Walmart et Home Depot, sachant que la nouvelle croissance que connaîtront la plupart des secteurs viendra des plateformes numériques et des canaux de vente directe aux clients. En outre, les business models numériques disrupteurs créent et réaffectent des milliards de dollars de valeur dans des secteurs aussi différents que les lames de rasoir (Dollar Shave Club), les lunettes (Warby Parker), le recyclage, les banques d'affaires, les matelas (Casper) et les hypothèques (Rocket Mortgage). Selon IDC, la moitié des entreprises du classement Global 2000 verront leur activité dépendre en grande partie de leur capacité à créer des produits, des services et des expériences améliorés par le numérique d'ici la fin de la décennie.¹⁰



Perceptions de l'innovation

- Les résultats d'études agrégés par le Marketing Science Institute ont démontré que les perceptions des clients sur la capacité d'innovation d'une entreprise ont un effet positif direct sur la situation financière et la valeur d'entreprise. L'étude montre que les effets à court et à long terme de l'innovation sur la valeur boursière sont nettement positifs, et même plus importants pour les entreprises investissant davantage dans la publicité, celles évoluant dans les technologies de pointe et celles cherchant à apporter des innovations radicales. 97 % des PDG investissent dans la transformation numérique et l'innovation afin de stimuler le prix des actions et la croissance, car la plupart pensent que leur secteur sera bouleversé dans les trois ans à venir.¹¹

Les six rôles du directeur du marketing dans la création de valeur d'entreprise



Responsable de la marque

- 1 La valeur de la marque représente une part tellement importante de la valeur d'entreprise que le directeur du marketing doit agir comme un « régisseur » de la marque : il doit quantifier, protéger et accroître la valeur de la marque en identifiant les facteurs marketing et non marketing qui l'influencent, et maintenir des investissements stratégiques pour protéger et accroître le capital marque.



Voix du client

- 2 Les investissements réalisés pour la satisfaction client, l'expérience client et les réseaux de clients numériques génèrent une valeur d'entreprise importante, c'est pourquoi le directeur du marketing doit agir comme la voix du client auprès de la direction, en s'assurant que les stratégies d'investissement exploitent, développent et protègent totalement la valeur des relations clients.



Orchestrateur transversal

- 3 Comme le travail d'équipe transversal favorise la valeur d'entreprise, le directeur du marketing, en tant que seul membre de l'équipe de direction à avoir une visibilité sur les initiatives liées à la flexibilité de l'entreprise, à la vitesse de mise sur le marché, à la priorité donnée au client et au partage de renseignements, doit se positionner comme un chef d'orchestre afin que les investissements stratégiques réalisés indépendamment les uns des autres atteignent les objectifs de croissance collectifs de l'entreprise.



Gestionnaire de portefeuille

- 4 Étant donné l'impact important que peuvent avoir de meilleures performances marketing sur les primes des actionnaires, le directeur du marketing doit agir comme un gestionnaire de portefeuille afin de définir la combinaison idéale d'investissements marketing pour concilier les impératifs de croissance à court terme avec la création de valeur à long terme.



Directeur de la feuille de route numérique

- 5 Les marchés financiers récompensent de plus en plus les investissements tournés vers la croissance numérique et les plateformes numériques, et les canaux de vente directe sont des moteurs clés de la croissance. En conséquence, le directeur du marketing, en tant que dirigeant qui comprend le mieux l'impact des technologies numériques sur les comportements et l'expérience client, doit participer directement à la feuille de route numérique à long terme et aux réaffectations des ressources vers les canaux numériques.



Porte-voix de l'innovation

- 6 Puisque les perceptions du client sur la capacité à innover ont un effet positif direct sur la situation financière et la valeur d'entreprise, il est capital que le directeur du marketing soit impliqué dans le calendrier d'innovation et soutienne les investissements institutionnels réalisés dans l'innovation en informant les clients et en créant une attente.

Cinq mesures que chaque structure doit prendre dès aujourd'hui pour créer plus de valeur

Action	Impact
<p>1. Évaluez votre compétence en matière de mesure des performances. Évaluez votre maturité organisationnelle par rapport aux 12 pratiques de gestion de la performance marketing des marketeurs performants afin d'identifier les principales lacunes et opportunités à portée de main et d'améliorer les performances et les résultats financiers générés par vos actions et investissements marketing.</p>	<p>Mettre en place une compétence organisationnelle en matière de mesure de la performance marketing peut améliorer les retours des investissements média nets et les résultats commerciaux générés par le marketing en général de plus de 5 % à court terme.⁴</p>
<p>2. Quantifiez la contribution de la marque à la valeur d'entreprise. Effectuez une analyse économique de la marque afin de quantifier sa valeur et de comprendre les cinq principaux moteurs de création de valeur (parmi les 18 possibles) spécifiques au positionnement, aux capacités et à la stratégie de croissance de votre entreprise sur le marché.</p>	<p>Établir une valeur économique de la marque et une compréhension mutuelle de ses cinq moteurs principaux permettra à la direction de concentrer les ressources, les mesures, les talents et les incitations sur les activités qui créent de la valeur d'entreprise.</p>
<p>3. Harmonisez le rôle du directeur du marketing avec la création de valeur. Harmonisez le rôle du directeur du marketing avec les six moteurs de création de valeur afin qu'il dispose des outils, des ressources et de la motivation requises pour mener de front toutes les activités visant à améliorer l'efficacité du marketing à court terme, et qu'il puisse mettre en œuvre les stratégies les plus susceptibles d'accroître la valeur d'entreprise.</p>	<p>Harmoniser le rôle, les responsabilités et les ressources alloués au directeur du marketing avec les stratégies qui créeront de la valeur est une opportunité inexploitée. En effet, dans la plupart des entreprises, ses attributions ne se sont pas adaptées à la complexité croissante du marketing. L'incapacité à remédier à cette situation crée des inefficacités, des pertes et des dépenses importantes.</p>
<p>4. Réalisez des investissements d'exécution marketing. L'étude met en évidence un sous-investissement dans les investissements d'exécution (notamment le contenu, le ciblage et la gestion et la mesure des investissements média de types Paid, Earned et Owned), car ils représentent les investissements marketing les plus productifs, mais également les plus mal gérés et dotés du portefeuille d'investissement marketing moderne.</p>	<p>Comprendre l'impact réel des investissements d'exécution et réaffecter les ressources aux investissements et aux actions marketing qui génèrent le plus de bénéfice et de valeur sont des occasions inexploitées dans un marché où les pratiques d'approvisionnement ont minimisé leur portée et leur rôle, et où les investissements clés dans la mesure du contenu et des performances ne sont pas suffisamment pris en compte, mesurés ni tracés en termes de propriété.</p>
<p>5. Accordez-vous sur des indicateurs de réussite. Les dirigeants du département marketing doivent collaborer avec les directeurs financiers et les analystes pour établir une « notation équilibrée » qui relie autant que possible toutes les actions et tous les investissements marketing à la valeur d'entreprise. Étant donné la contribution importante du marketing à la valeur d'entreprise, il est essentiel que l'équipe de direction s'accorde sur les meilleures méthodes de création de valeur par le marketing et sur un langage, des mesures et des objectifs collectifs qui permettent aux Business Units de collaborer avec les directeurs du marketing pour mettre en œuvre un programme marketing basé sur la valeur.</p>	<p>L'étude a identifié le manque de mesures communes pour les performances marketing comme un obstacle majeur à la croissance du chiffre d'affaires et de l'entreprise. Établir des mesures consensuelles de la contribution du marketing à la valeur d'entreprise aidera les entreprises à obtenir de meilleurs retours sur les investissements importants réalisés dans le domaine du marketing, de la technologie, de l'innovation et de la croissance, et à éviter une possible déstabilisation provenant de marketeurs et d'innovateurs du domaine numérique plus efficaces.</p>

12 points caractérisant les structures marketing à haute contribution

PERSONNEL

- 1. Structures organisationnelles transversales :** La croissance est un « sport de groupe » qui nécessite un degré de collaboration élevé entre les différents départements et les différents postes de l'entreprise.
- 2. Compétences et capacités de mesure :** La mesure de la responsabilité marketing nécessite d'excellentes compétences d'analyse, de modélisation et d'intégration financière.
- 3. Alignement des fonctions et des rôles :** Les fonctions marketing doivent être alignées sur la stratégie de croissance et doivent disposer des outils, des partenaires et des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de croissance de l'entreprise.

PROCESSUS

- 4. Processus de financement communs :** Un financement centralisé des investissements marketing à court terme, à long terme et stratégiques optimise le ROMI et facilite la réalisation des avantages.
- 5. Processus de planification communs :** Des processus de planification communs axés sur les données, régulièrement mis à jour et prévisibles améliorent les résultats financiers.
- 6. Processus de partage de l'information :** Consigner, partager et exploiter les informations et les enseignements au sein de l'entreprise a un impact direct sur la valeur d'entreprise.

INCITATIONS

- 7. Un objectif économique commun pour le marketing :** La direction doit s'accorder sur l'objectif économique et la contribution des investissements et actions marketing à l'accroissement de la valeur d'entreprise.
- 8. Récompenses et incitations collectives à la croissance :** Les cadres doivent partager des mesures d'incitation à la croissance afin d'encourager la collaboration et d'atteindre les objectifs de croissance collectifs.
- 9. Mesures d'entreprise et KPI communs :** Les performances de croissance nécessitent de trouver des corrélations parmi de nombreuses sources de données afin d'arriver à des mesures fiables et validées en externe de l'impact financier des investissements marketing.

SYSTÈMES

- 10. ID et profils client communs :** Les profils client sont la base du marketing mix et des modèles d'attribution, et touchent tous les investissements, les canaux et les étapes du parcours du client.
- 11. Modèles de planification, d'attribution et de prévision :** Les modèles d'évaluation doivent intégrer un large éventail de données de performances détaillées afin d'appuyer les prises de décisions stratégiques du directeur du marketing et les avantages des investissements.
- 12. Grandes sources de données et degrés d'intégration :** Plus de sources de données internes et externes sont intégrées aux modèles de planification marketing, plus les modèles de mesure des performances sont fiables.

À PROPOS DE FORBES CMO PRACTICE

Forbes CMO Practice offre aux dirigeants marketing des services de conseil et de mise en contact, ainsi que des programmes de développement des compétences fondés sur le succès pérenne de Forbes et ses enseignements tirés de 100 ans de d'évolution et de réussite.

[Téléchargez le rapport intégral \(en anglais\)](#)

Bruce Rogers

Directeur du CMO Practice et Chief Insights Officer, Forbes Media

Stephen Diorio

Analyste principal, CMO Practice

Contactez-nous

- Par téléphone
(212) 366-8890
- Informations et commentaires
info@cmopractice.com
- Informations commerciales
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.
Jersey City, NJ 07310, États-Unis
212.366.8890
www.forbes.com/CMO-Practice

