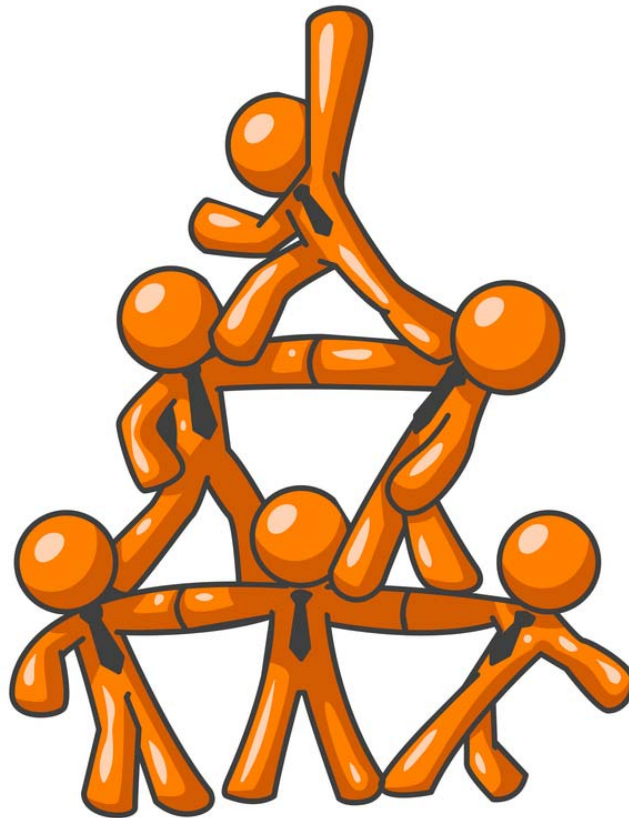


E.MAP :

Mesurer, Améliorer et Piloter l'Efficacité Marketing



Par Maïke Strudthoff

www.innovation-client.com

Décembre 2009

Table de matières

Résumé	3
Introduction	3
Les tendances dans le Marketing	3
Mesurer & piloter son Marketing par objectifs.....	4
Facteurs clés de succès.....	5
La méthode E.MAP	6
Origine	6
Il s'agit de quoi ?.....	6
Les étapes dans l'approche	8
1. Valider la vision et les objectifs dans l'entreprise	8
2. Définir les dimensions du « Scorecard Marketing ».....	8
3. Créer et valider les indicateurs de performance.....	9
4. Définir le reporting	10
5. Mise en place & dynamisation	11
Résumé de quelques points clés	12
QUE mesurer?	12
POUR QUI mesurer?	12
QUAND mesurer?	12
COMMENT mesurer ?.....	12
Valider les relations cause à effet	12
Retours d'expérience	13
Exemple d'un « Scorecard Marketing » au niveau stratégique	13
Exemple d'un « Scorecard Marketing » au niveau opérationnel	13
Démarche d'un projet d'E.MAP	14
Créer la valeur ajoutée	15
Mot final	15

Résumé

Le monde du Marketing est en transformation plus que jamais. Augmentation de complexité, fidélité clients décroissante, exigences changeantes, multiplication de canaux, pour nommer juste quelques défis.

Ce papier traite la méthode **E.MAP qui permet de mesurer et piloter l'efficacité dans le Marketing**. E.MAP aide la Direction Marketing à mieux maîtriser la transformation. La méthode permet de piloter le Service Marketing avec une meilleure visibilité et plus de précision.

La méthode est universelle, elle s'applique à tous les niveaux dans le Marketing. Mais elle s'adresse en particulier aux Directeurs Marketing qui ont la responsabilité d'un portefeuille diversifié d'activités. Si l'on arrive déjà bien à mesurer certains aspects dans le Marketing, on manque souvent d'une visibilité globale sur l'ensemble des drivers de la performance.

Grâce à E.MAP vous pouvez focaliser vos ressources (équipes, budgets, outils, etc.) sur l'atteinte des objectifs et augmenter votre performance Marketing – à court terme comme à long terme.

Ce document est structuré de la manière suivante :

- Les changements en Marketing et le pilotage par objectifs quantifiés,
- Les étapes et points à considérer dans la conception et la mise en place de la méthode E.MAP,
- Quelques lignes sur des retours d'expérience, la démarche d'un projet et comment activer la valeur ajoutée d'E.MAP.

Bonne lecture !

Introduction

Les tendances dans le Marketing

La fonction Marketing est en pleine transformation et se trouve en face d'enjeux multiples. Il ne s'agit pas d'un développement continu depuis des décennies mais plutôt d'un bouleversement des exigences et des requis nécessaires. Et même si les enjeux varient selon le secteur d'activité ou entre B2C et B2B – la fonction Marketing doit se soumettre à des changements dans la majorité des cas. Pour quelles raisons ?

En premier lieu il y a **les attentes changeantes de la clientèle**. Les consommateurs (ou les clients) ont appris à chercher ailleurs s'ils ne sont pas satisfaits, ils ont appris à exiger d'avantage s'ils ont déjà vu mieux. Ils n'hésitent pas à communiquer leur insatisfaction auprès des autres (un client très satisfait

en parle à 3 personnes ; un client mécontent en parle à 12). Après des décennies de Marketing produit et de campagnes « push » la fonction Marketing doit se centrer sur ses clients, c.à.d. vraiment connaître sa clientèle, créer de l'innovation dans l'expérience client et faciliter la vie quotidienne du client. Le « Promise Index¹ » a prouvé que les entreprises orientées client ont plus de succès – cela s'étend jusqu'à des résultats financiers nettement plus positifs.

Il y a aussi **la multiplication des médias et des canaux de contact**. Le Marketing d'aujourd'hui doit savoir maîtriser leur diversité pour délivrer des messages cohérents et personnalisés dans le multicanal. Il ne suffit pas d'intégrer les médias traditionnels avec les nouveaux canaux directs dans un concept 360°. Il ne suffit pas non plus de mettre en place des nouveaux canaux de contact en parallèle (et donc en concurrence). Il s'agit de créer des parcours clients intelligents en prenant en compte tous les aspects relationnels avant, pendant et après l'acte d'achat pour créer une relation client durable et mutuellement profitable.

Comme si cela ne suffisait pas, s'ajoute en plus **la pression sur les budgets Marketing**. Au plus tard depuis la crise, de plus en plus de budgets sont mis en cause – et même si les dépenses Marketing restent souvent encore stables on cherche maintenant à mieux comprendre l'efficacité des actions. L'impact d'un message Marketing est plutôt en baisse vu que le nombre de messages reçus par personne chaque jour est en forte croissance². L'efficacité des actions Marketing est ainsi devenue le sujet prioritaire pour 61% des directeurs Marketing interrogés par Strategic Research³.

Bref, ce ne sont pas les enjeux qui manquent et **il s'agit de trouver les moyens pour piloter son Marketing** dans la transformation comme dans le quotidien.

Mesurer & piloter son Marketing par objectifs

« **If you don't measure it, you can't manage it !** » est un adage anglo-saxon qui est toujours valable aujourd'hui. On peut librement le traduire par « Vous ne pouvez pas faire les bons choix si vous ne disposez pas d'indicateurs ». Donc si vous ne mesurez pas vous ne savez pas si les choses s'améliorent ou se détériorent. Sans indicateurs de performance les plans de Marketing restent inefficaces.

Les changements sur les marchés et dans l'environnement concurrentiel s'accélèrent et pour s'adapter vite il faut trouver des **dispositifs de pilotage de la performance Marketing allant au-delà d'un simple reporting**. Il faut savoir quels sont les facteurs qui méritent d'être mesurés et il faut savoir différencier entre la « mesure » (les données pures), les « drivers » (indicateurs enrichis qui démontrent un développement du business) et les « benchmarks » (les objectifs qui sont à atteindre).

Mais attention : les drivers de performance sont bien sûr différents pour chaque entreprise. Une jeune start-up cherche à atteindre d'autres objectifs qu'un business établi sur le marché depuis longtemps. Une entreprise en B2C travaille avec d'autres indicateurs qu'en B2B, etc. Il est donc

¹ www.promisecorp.com/promise/documents/PI08.pdf, Le Promise Index mesure la différence entre l'image d'une marque et l'expérience client avec la marque.

² Source: Médiamétrie – Media in Life, le nombre de messages publicitaires reçu par personne par jour en France s'élève à 38,6 en 2008 (+14% depuis 2005)

³ Enquête Directeurs Marketing 2008 de Strategic Research, www.strategicresearch.fr

indispensable de définir les objectifs et les indicateurs en fonction du besoin spécifique de chaque business.

De même, il faut respecter que tout n'est pas mesurable et que les chiffres ne vont pas gérer le business pour nous. Le Marketing reste, à beaucoup d'égards, un art. Mais du moins les chiffres peuvent aider à mieux le maîtriser. Un système de mesure permet de **transcrire la stratégie dans un plan opérationnel** facile à comprendre à tous les niveaux et assurant l'efficacité des processus au quotidien.

Facteurs clés de succès

Quand on met en place un système de mesure pour piloter l'efficacité, plusieurs dimensions sont indispensables pour son succès :

1. Valider la **relation cause à effet** pour un indicateur avant de le mettre en place
2. Identifier les vrais **drivers de performance** au lieu de simplement se servir des chiffres qui sont facilement disponibles
3. Privilégier les indicateurs qui ont une influence sur la **performance future** (« Le passé est un mauvais guide pour le futur »)
4. Choisir un nombre limité d'indicateurs (par personne/ par équipe) et **responsabiliser leur destinataires**
5. Attribuer des **indicateurs à chaque niveau de responsabilité** (de junior jusqu'à senior)
6. Assurer la **visibilité** des résultats
7. **Automatiser** le processus de l'agrégation, de la présentation et de la diffusion aux destinataires (et dans certains cas aussi de l'escalade)
8. Piloter le quotidien à travers une combinaison d'indicateurs orientée vers **l'interne et vers l'externe**.

Ces facteurs clés de succès sont élaborés plus en détail par la suite.

La méthode E.MAP

Origine

La méthode E.MAP s'est développée au fur et à mesure de plusieurs projets en Marketing dans des entreprises et secteurs différents. Le but a toujours été de mieux comprendre les sources et les leviers de performance afin d'optimiser l'efficacité, donc les résultats. La méthode a été mise au point à travers des expériences diverses. Elle est basée sur l'approche « Balanced Scorecard ». Elle est applicable dans des cas très variés grâce son caractère universel.

E.MAP se traduit par ses éléments clés :

Efficacité durable =

- + **Mesurer** les drivers de performance
- + **Améliorer** au travers de leviers identifiés
- + **Piloter** au quotidien pour maintenir la performance

Il s'agit de quoi ?

La méthode E.MAP a pour but de créer un « Scorecard Marketing ». Le scorecard se compose de plusieurs dimensions de réflexion :

1. Les différents leviers de performance :

- La contribution à la **création de valeur** (vue résultats) et
- L'efficacité dans le **processus opérationnel** (vue opérationnelle).

2. La distinction entre

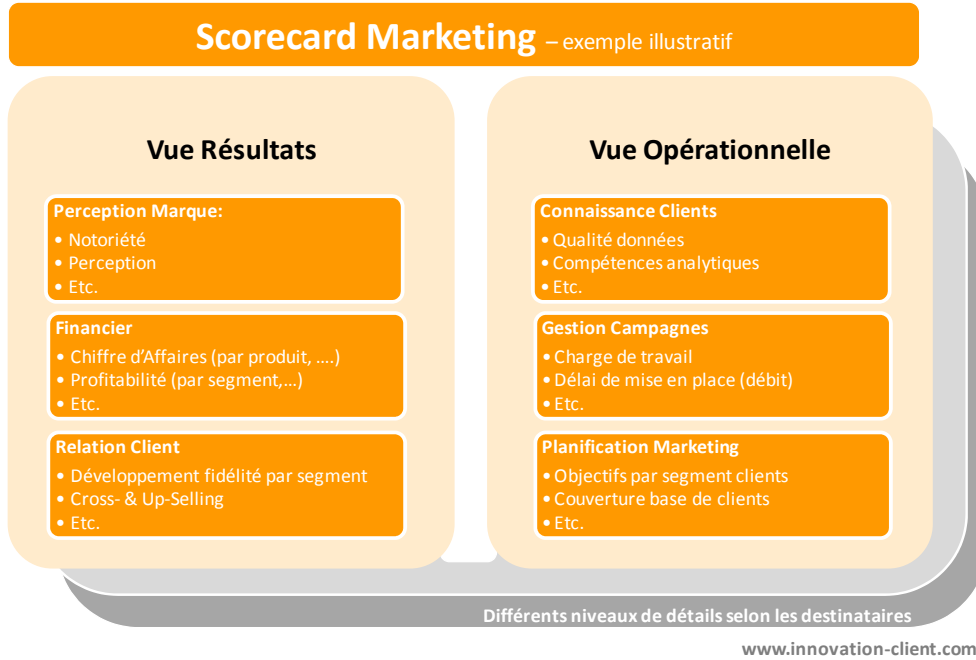
- Le **long terme** et
- Le **court terme**.

Le scorecard contient d'une part, des indicateurs de performance qui permettent de piloter le Marketing au quotidien, et d'autre part les indicateurs pour atteindre les objectifs à long terme.

1. Le scorecard est adaptée à ses destinataires et peut donc avoir plusieurs niveaux de détails selon l'organisation du business, par exemple

- **La direction** (vue synthétique et stratégique),
- **Les responsables** d'équipe (vue adaptée à leurs objectifs),
- **Les équipes** (vue adaptée au quotidien).

Exemple illustratif : Structure d'une « Scorecard Marketing » :



Sa visualisation est très graphique pour faciliter son utilisation :

Exemple d'une « Scorecard Marketing Relationnel », vue opérationnelle :

Scorecard Opérationnelle – exemple illustratif

17.4.-29.4.

Gestion de campagnes		Base line	29.4.	
K1	Critère 1	2	2	↑
K2	Critère 2	4%	27%	↑
K3	Critère 3	34%	44%	↑
K4	Critère 4	95%	100%	↑
K5	Critère 5	0%	0%	↔
K6	Critère 6	14	16	↓
K7	Critère 7	34	22	↑

Planification dialogue client		Base line	29.4.	
D1	Critère 1	28%	10%	↑
D2	Critère 2	0%	33%	↑
D3	Critère 3	18%	0%	↓
D4	Critère 4	0%	66%	↑
D5	Critère 5	16	17	↑
D6	Critère 6	76%	60%	↓
D7	Critère 7	100%	100%	↔

Analytiques		Base Line	29.4.	
A1	Critère 1	30%	30%	↔
A2	Critère 2	6	2	↑
A3	Critère 3	0%	100%	↑
A4	Critère 4	0%	100%	↑
A5	Critère 5	0%	100%	↑
A6	Critère 6	0%	n/v	✘
A7	Critère 7	0%	n/v	✘
A8	Critère 8	83%	100%	↑
A9	Critère 9	13%	30%	↑

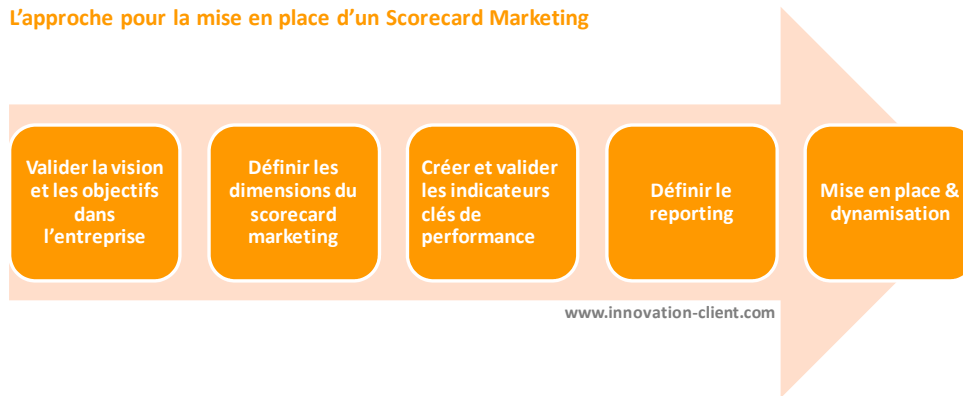
Architecture technique		Base line	29.4.	
T01	Critère 1	91%	99%	↑
T02	Critère 2	1321	988	↑
T03	Critère 3	61%	12%	↓
T04	Critère 4	1%	4	↑
T05	Critère 5	99%	98%	↓
T06	Critère 6	6	5	↑
T07	Critère 7	4	19	↓
T08	Critère 8	64%	64%	↑

www.innovation-client.com

Les étapes dans l'approche

Le «Scorecard Marketing » est créée et mise en place en cinq étapes :

L'approche pour la mise en place d'un Scorecard Marketing



1. Valider la vision et les objectifs dans l'entreprise

La première étape d'E.MAP consiste à documenter et aligner les objectifs définis dans les Directions Générale, Marketing, Vente, Service et Finance. Il s'agit de **gagner une vision alignée sur la stratégie du business afin d'orienter les dimensions et les indicateurs du « Scorecard Marketing »** dans la bonne direction. Comme toutes les étapes suivantes s'appuient sur ces objectifs de base, il est très important de bien être en accord sur la vision.

Pour cela typiquement les objectifs sont recueillis et mis en ordre avant de déduire les indicateurs:



Le résultat est la documentation du système d'objectifs de l'entreprise intégrant toutes les parties liées à la performance Marketing.

2. Définir les dimensions du « Scorecard Marketing »

Les dimensions du « Scorecard Marketing » sont déterminées en fonction du but que l'on cherche à atteindre. La discussion des objectifs fera émerger les premières notions des indicateurs de

performance potentiels qui peuvent ensuite être groupés par catégories. Dans certains cas les problèmes de performance à traiter vont créer ou renforcer une catégorie dans le scorecard. En cas de problèmes opérationnels la structure organisationnelle est souvent un bon guide pour définir les catégories. **Il s'agit donc d'un travail de réflexion par rapport aux éléments que l'on souhaite mieux piloter afin d'arriver aux bonnes catégories.**

De la même façon la profondeur du „Scorecard Marketing“ (c.à.d. le nombre de niveaux de détails à appliquer) sera déterminée en fonction du nombre de destinataires qui vont piloter au moyen le scorecard.

3. Créer et valider les indicateurs de performance

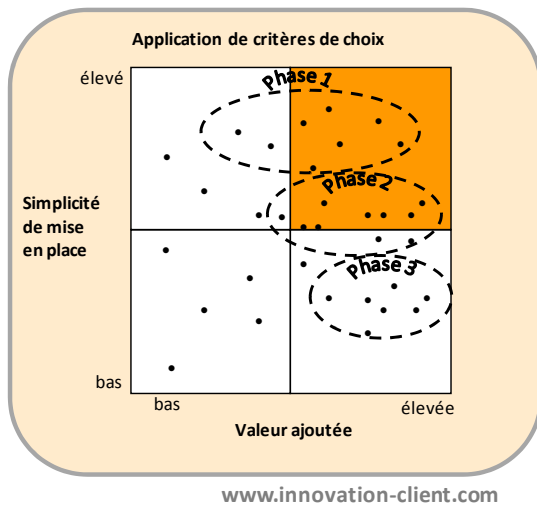
Avant de définir les indicateurs de performance eux-mêmes les pré-requis sont déterminés.

Typiquement on y retrouve les facteurs suivants :

- **Futur & Passé** – assurer une balance entre indicateurs orientés vers le futur (permettant d'identifier des risques ou des opportunités afin de pouvoir anticiper) et indicateurs vers le passé (pour vérifier si les objectifs ont été atteints),
- **Relation cause à effet** – pour assurer que les indicateurs encouragent un comportement vers les objectifs,
- **Comportement & Contre-comportement** – pour veiller à ce que les indicateurs n'aboutissent pas à des résultats non désirés,
- **« Must-haves » & Différenciateurs** – valider que les « must-haves » (les facteurs indispensables pour la satisfaction client) et les différenciateurs du business model sont bien représentés,
- **Source d'information** – de manière à assurer que les données nécessaires au calcul puissent être procurées,
- **Cohérence & Comparabilité** – mesurer et calculer les indicateurs suivant la même manière au fil du temps pour pouvoir évaluer le progrès,
- **Disponibilité** – pour faire en sorte que les indicateurs puissent être calculés suffisamment tôt,
- **Lien au business** – afin de valider le lien entre chaque indicateur et les objectifs du business.

Ensuite les indicateurs potentiels par catégorie et par objectif sont recueillis. Le résultat sera une liste plutôt longue où il faudra sélectionner les candidats qui seront mis en place dans un premier temps. Pour cela une matrice d'évaluation peut être appliquée. Tous les indicateurs sont placés sur deux axes : a) simplicité de mise en place et b) valeur ajoutée. Dans un premier temps seuls les indicateurs avec une évaluation élevée sur les deux axes sont retenus.

Exemple illustratif grille d'évaluation :



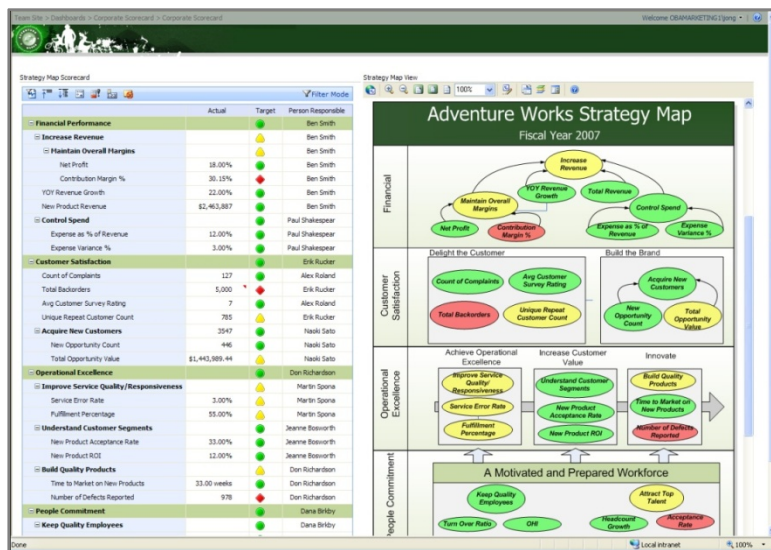
Dans la définition de calculs d'indicateurs une attention particulière sera accordée aux relations cause à effet. On valide ainsi que les chiffres mesurés vont bien influencer un comportement vers les objectifs définis. Il faut assurer que tous les objectifs soient pris en compte d'une manière équilibrée. **On doit surtout faire en sorte de ne pas simplement retenir les chiffres facilement disponibles mais ceux qui représentent les drivers d'efficacité.** Cela peut impliquer des calculs complexes pour construire un indicateur avec suffisamment de valeur ajoutée. On se sert d'arbres de relation cause à effet pour visualiser et valider la qualité d'un indicateur souhaité.

Il est indispensable de valider la disponibilité des chiffres utilisés dans les calculs. Si les données ne sont pas disponibles dans un délai acceptable il se peut que l'indicateur de performance ne crée pas ou pas assez de valeur ajoutée pour le pilotage.

4. Définir le reporting

Pour que le « Scorecard Marketing » puisse accomplir son but, les destinataires doivent pouvoir accéder aux résultats dans un délai court. Le scorecard devra être mise à jour et livrée au moyen d'un processus standardisé et il s'agira d'établir un suivi pour dynamiser son utilisation. Dans le cas idéal le recueil de données, les calculs, la présentation et la diffusion sont automatisés le plus possible. **Une attention particulière doit être accordée à l'assurance de la qualité des données.**

Exemple illustratif d'un reporting automatisé avec Microsoft BI⁴ :

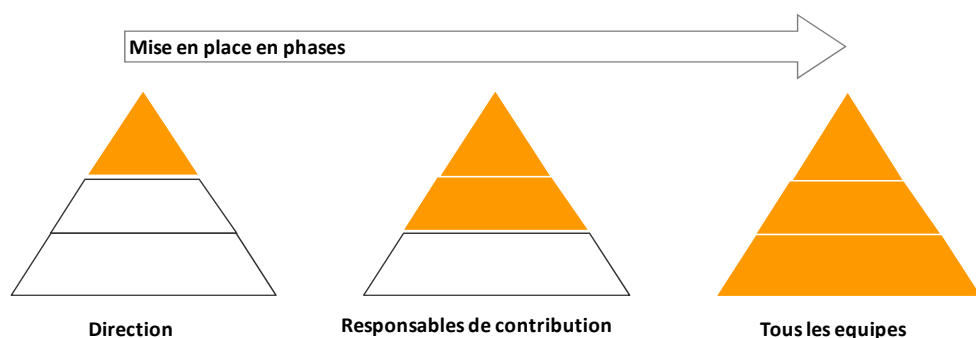


5. Mise en place & dynamisation

Un facteur clé de succès est l'accompagnement dans la mise en place et pendant la dynamisation. Puisqu'il s'agit d'un véritable changement dans la manière de piloter le business, l'équipe doit bien comprendre les objectifs et les avantages de l'approche afin de pouvoir en profiter. C'est la Direction elle-même qui devra communiquer l'importance de l'outil et démontrer son intérêt d'utilisation dans le pilotage au quotidien.

Pour faciliter la mise en place du « Scorecard Marketing » une approche en plusieurs phases peut être envisagée. Par exemple, le scorecard ne sera d'abord accessible que pour la Direction Marketing qui ainsi se familiarisera avec les indicateurs, et peut-être même pourra détecter certains points à améliorer avant la mise en place auprès de ses responsables d'équipes.

Exemple illustratif d'un roll-out en phases :



www.innovation-client.com

⁴ <http://www.microsoft.com/france/decisionnel/>

Résumé de quelques points clés

En résumant les éléments clés d'un « Scorecard Marketing » selon la méthode E.MAP on peut citer les points suivants :

QUE mesurer?

Selon le besoin on mesure soit

- **L'efficacité dans les résultats** (ex. chiffre d'affaires, profitabilité, ROI, fidélité, etc.), soit
- **L'efficacité dans le processus** (ex. débit nombre actions, délais, charge, alignement, etc.), ou
- **Les deux** dans un scorecard combinée.

L'important sera de définir un portefeuille d'indicateurs bien alignés avec les objectifs et couvrant tous les objectifs (ne pas se contenter des indicateurs faciles à mesurer !).

POUR QUI mesurer?

Attribuer des indicateurs de performance à tous les niveaux de responsabilité:

- Vision adaptée aux objectifs de **la Direction** (« Cockpit Direction »)
- Un tableau de bord **par responsable d'entité** (qui contribue aux résultats considérés)
- Revue de performance **par équipe associée**.

QUAND mesurer?

Dans un **délai adapté mais plutôt court** – les indicateurs de performance focalisent sur le futur et doivent permettre de réagir assez tôt pour influencer les résultats.

COMMENT mesurer ?

Il est essentiel de **standardiser et d'automatiser** le recueil de données, le calcul d'indicateurs, la présentation et la diffusion d'un Marketing Scorecard pour créer un outil vraiment efficace dans le pilotage du Marketing.

Valider les relations cause à effet

Rien ne sert à mesurer tous les états de choses qui sont disponibles. Les faits décisifs pour le business ne correspondent souvent pas aux paramètres qui sont les plus faciles à mesurer. Il s'agit donc de bien comprendre les relations cause à effet par rapport aux objectifs définis et de **valider que les indicateurs choisis influencent vraiment le comportement désiré** (c.à.d. de quantifier les relations cause à effet pour valider les impacts).

Retours d'expérience

Exemple d'un « Scorecard Marketing » au niveau stratégique

BUT : Une marque internationale dans le secteur financier souhaitait mieux identifier les risques de dépréciation de la marque et d'une baisse de résultats.

SOLUTION : Définition d'un « Marketing Scorecard » qui mesure les facteurs influençant la réputation de la marque et du chiffre d'affaires. Utilisation des indicateurs de performance par la direction pour discuter avec les responsables des marchés et afin de pouvoir comparer les marchés entre eux.

APPROCHE : Identification et validation des relations cause à effet par rapport aux objectifs choisis. Définition d'un « Scorecard Marketing » comprenant les catégories suivantes : « Force de marque » (basé sur les études de marchés auprès de clients et non-clients), « Progrès de marque » (basé sur les investissements de la marque par rapport aux concurrents), « Résultats financiers » (chiffre d'affaires, profitabilité, etc.), « Développement canaux » et « Développement capital client ».

REPORTING : Base de données consacrée à le scorecard, calculs automatisés d'indicateurs de performance, mise en forme automatisée dans un format très visuel et interactif, accès libre par Intranet.

DYNAMISATION : RDV fixes entre la direction et les responsables pour discuter les chiffres, transmission régulière de résultats au conseil d'administration du groupe.

Exemple d'un « Scorecard Marketing » au niveau opérationnel

BUT : Un grand groupe leader sur son marché cherchait à augmenter l'efficacité Marketing au niveau opérationnel pour ses activités métier.

SOLUTION : Définition d'un « Scorecard Marketing » qui mesure les facteurs clés de performance dans chaque équipe et suit le progrès dans l'amélioration des processus et l'utilisation d'outils à leur disposition.

APPROCHE : Identification des manques de compétences, processus mal alignés, outils mal exploités, issus de qualité, etc. Définition d'un « Scorecard Marketing » comprenant les axes prioritaires à améliorer par équipe. Bilan de l'existant en tant que « baseline ». Définition de la situation souhaitée après 3 mois, allocation d'objectifs mesurables.

REPORTING : Calcul hebdomadaire d'indicateurs, consolidation standardisée dans un scorecard « Excel », mise à disposition pour tous les responsables d'équipe.

DYNAMISATION : Jour-fixe bimensuel pour évaluer le progrès par rapport aux objectifs et définir des mesures supplémentaires.

Démarche d'un projet d'E.MAP

La démarche d'un projet E.MAP suit principalement les cinq étapes de l'approche détaillée au deuxième chapitre. La manière de travailler évolue au fur et à mesure des différentes étapes :

- **Phase d'ateliers de management** : La réflexion autour des objectifs, l'acheminement du projet, la documentation d'informations stratégiques et la conception en amont qui aboutissent à encadrer la structure du « Scorecard Marketing » et à créer une première liste d'indicateurs potentiels.
- **Phase de conception en détail** : La définition en détail d'indicateurs, leur mode de calcul, les sources de données, la validation de relations cause à effet, les tests de calcul pour challenger les indicateurs etc. Souvent cette phase demande une recherche détaillée sur les sources de données et des validations multiples pour arriver à des indicateurs robustes.
- **Mise en place** : Le cahier de charges pour le reporting, la mise en place d'un outil de reporting, la planification de la conduite de changement, le nouveau processus pour le suivi et la dynamisation dans le quotidien qui sont les éléments clés pour réussir le pilotage d'efficacité et voir progresser les résultats d'une manière continue.

Selon les buts identifiés au début d'un tel projet la démarche peut être plutôt légère (projet moins long, changement moins significatif) ou peut être un dispositif avec plusieurs phases de développement. Dans certains cas il est même recommandé de débiter par un bilan de situation.

Créer la valeur ajoutée

Pour réussir son « Scorecard Marketing » il y a plusieurs points importants :

Tout d'abord il y a **l'alignement avec le niveau stratégique**. Bien sûr il est toujours possible de définir un tableau de bord avec ses indicateurs de performance sans consacrer du temps à documenter les objectifs stratégiques dans les entités associées, sans déduire minutieusement les indicateurs à partir des objectifs et sans valider les relations cause à effet. Mais dans ce cas la qualité des résultats sera moindre, et l'efficacité Marketing ne sera certainement pas maximisée.

Ensuite il faut **faire évoluer le « Scorecard Marketing »** afin de calibrer sa qualité et pouvoir suivre l'évolution de la réalité du business. Il vaut mieux démarrer tôt en faisant simple plutôt que de rater le début.

Aussi, après une certaine expérience avec l'outil, les chiffres vont alimenter de plus en plus le discours dans les discussions de budgets et consolider la contribution du Marketing au succès de l'entreprise.

Et surtout un « Scorecard Marketing » permettra aux collaborateurs à tous les niveaux de mieux comprendre la stratégie Marketing, d'avoir une vue adaptée à leur champ d'action, d'être capables d'apprécier l'effet de leur travail et de progresser encore plus.

Pour libérer les potentiels cachés dans **l'efficacité Marketing** il faut donc

- **Mesurer** pour connaître sa position,
- **Améliorer** pour atteindre une performance augmentée et
- **Piloter** pour maintenir la performance et le développement.

Mot final

Pour plus de détails ou pour suivre le blog visitez : www.innovation-client.com