

Deloitte.

Le chef du marketing 2.0
prend les choses en main

Comment les chefs
du marketing réussiront
à l'ère de l'omnicanal





Entre les voitures noires de Henry Ford et le monde hyperconnecté d'aujourd'hui, le pouvoir et l'influence du consommateur ont pris une ampleur spectaculaire.

Plus que jamais, le client est au cœur des préoccupations des entreprises. Celles-ci investissent des sommes considérables dans leur offre omnicanal, la technologie et l'analytique des données, afin de répondre aux besoins des consommateurs et de mieux comprendre leurs comportements et leurs désirs. Les modèles d'affaires se transforment. L'expérience de la marque est devenue le principal champ de bataille sur lequel les entreprises se disputent l'attention, la loyauté et le portefeuille des consommateurs. À mesure que la concurrence s'accroît et que de nouveaux acteurs non traditionnels font leur apparition, les chefs du marketing ont un rôle plus important à jouer et les attentes à leur égard sont plus élevées que jamais.

Les chefs du marketing qui peuvent rapidement acquérir les capacités, les connaissances et les habiletés nécessaires pour combler les attentes actuelles brilleront dans un rôle de plus en plus critique. Ils rendront leur entreprise plus résistante, plus agile et plus prospère dans un monde omnicanal. Ils prouveront que la fonction de marketing contribue de façon importante au résultat net et qu'elle n'est pas qu'un simple centre de coûts. Ils s'assureront aussi d'un siège à la table de direction.

Mais en quoi consiste au juste le nouveau rôle du chef du marketing? À quelles nouvelles attentes doit-il répondre? Quelles compétences et quelles connaissances doit-il posséder pour réussir dans le monde d'aujourd'hui, centré sur le client et orienté vers les données? Si le défi est complexe, l'occasion est simple.

Un monde exigeant et radicalement différent

Les chefs du marketing ont toujours mis l'accent sur le consommateur. Mais le consommateur d'aujourd'hui a changé. Il a acquis un pouvoir et une influence considérables, et les entreprises adaptent de plus en plus leur fonctionnement à ses comportements et attentes. Des services financiers au commerce de détail, les entreprises investissent dans les capacités de l'omnicanal pour servir les consommateurs au moment, à l'endroit et de la manière qu'ils le veulent. Elles investissent massivement dans les outils servant à recueillir et à analyser la profusion de données auxquelles l'omnicanal donne accès. Elles commencent à recentrer – ou du moins à penser à le faire – toutes leurs activités autour du consommateur.

À mesure que les entreprises tournent toute leur attention vers le consommateur, le rôle du chef du marketing en tant que lien entre le consommateur et l'entreprise devient encore plus incontournable. Notre recherche montre qu'il y a un flou sur la responsabilité de l'omnicanal, mais dans le monde d'aujourd'hui, le chef du marketing doit impérativement prendre les devants. Un sondage récent effectué par Deloitte indique que 89 % des chefs du marketing croient que leur fonction a considérablement changé au cours des cinq dernières années¹. Les cinq prochaines pourraient réserver des changements encore plus importants.

Aujourd'hui, les chefs du marketing ne sont plus seulement responsables de la marque, de la publicité et du marketing traditionnel. Ils sont à l'avant-plan des efforts de l'entreprise pour communiquer avec les consommateurs et leur faire vivre une expérience exceptionnelle à chaque fois. Il ne suffit plus de bâtir la notoriété de la marque : les chefs du marketing doivent mettre à profit leur compréhension approfondie du consommateur – compréhension fondée sur les données – pour s'assurer que toutes les composantes de l'entreprise participent à offrir une expérience supérieure. Ils doivent veiller à ce que le marketing stimule la croissance et les revenus et qu'il produit un rendement du capital investi mesurable. (La Figure 1, sur la page suivante, illustre les nombreuses facettes des fonctions actuelles du chef du marketing.)

Les chefs du marketing se sentent très valorisés par l'influence croissante qu'ils exercent : 75 % constatent qu'ils ont de plus en plus d'influence sur le succès de leur entreprise. Toutefois, 80 % perçoivent l'augmentation des attentes à leur égard².

Ce n'est pas surprenant. Les fonctions et les responsabilités accrues du chef du marketing exigent des compétences nouvelles, différentes et très diversifiées. Le nouveau chef du marketing doit comprendre la technologie et l'analytique et transformer les données en perspectives et les idées en action.

Il doit avoir du tact, être capable de créer des ponts au sein de l'entreprise pour susciter le changement et influencer les choix stratégiques. Il doit également avoir un sens aigu des affaires et savoir exprimer l'importance du marketing en chiffres bien concrets. Il n'est donc pas étonnant que 82 % croient que les difficultés de transformation et d'acquisition de nouvelles compétences augmentent³.

Le défi peut paraître colossal, mais les chefs du marketing devraient se rappeler qu'ils ne sont pas seuls à assumer la responsabilité du succès de leur entreprise. La révolution de l'omnicanal provoquée par le consommateur oblige les entreprises à abattre les cloisons et autres obstacles à un travail d'équipe multidisciplinaire efficace. Même si les chefs du marketing dirigeront de plus en plus les efforts des entreprises pour offrir des expériences exceptionnelles et atteindre une croissance rentable, ils le feront en travaillant en étroite collaboration avec d'autres, principalement les chefs des opérations, les chefs de l'information et les chefs des finances. Autre fait encourageant, la durée moyenne du mandat des chefs du marketing a augmenté, sans doute parce que la tâche qui leur incombe s'est accrue : selon Spencer Stuart, société de recrutement de cadres, les chefs du marketing ont occupé leur poste pendant en moyenne 45 mois en 2014, une nette augmentation par rapport aux 23,2 mois signalés en 2006.



Chef du marketing traditionnel

Marque
Publicité
Marketing
Marketing de masse
Stratégies ciblées

Talent

Vie privée

Finance

Cybersécurité

Croissance des affaires

Mesures de rendement

Gestion de la qualité

Analytique

Gestion du changement

Chef du marketing d'aujourd'hui

Croissance des revenus

Les chefs du marketing doivent démontrer que le marketing est plus qu'un centre de coûts; c'est un catalyseur d'affaires.

Agilité stratégique

Le marché d'aujourd'hui évolue rapidement. Les chefs du marketing doivent pouvoir s'y adapter et prendre des décisions en temps réel.

Gestion des opérations

Les chefs du marketing doivent comprendre le marché, former et gérer des équipes complexes, influencer les dirigeants et exploiter le marketing comme une entreprise dans une entreprise.

Le marketing traditionnel laisse la place aux chefs du marketing 2.0

Les chefs du marketing « traditionnels » – ceux formés dans les écoles de commerce, qui ont appris leur métier en grimpant les échelons dans des services et des agences de marketing – seront bientôt rejoints par des responsables marketing d’horizons très différents. Ces nouveaux responsables marketing allieront créativité et sens des affaires et collaboreront avec la même aisance avec des directeurs artistiques et des chefs des finances. Ils seront passés maîtres dans l’art de transformer les masses de données en connaissances sur les consommateurs et sauront utiliser ces connaissances pour apporter des améliorations mesurables à l’expérience du consommateur et au résultat net de l’entreprise.

Beaucoup de ces nouveaux chefs du marketing proviendront de milieux tout à fait inattendus. Qu’ils soient ingénieurs, scientifiques des données ou mathématiciens, ils apporteront une expérience et une perspective inédite sur la résolution des problèmes d’entreprise. Même si les compétences traditionnelles en marketing demeurent indispensables, les chefs du marketing, quelle que soit leur formation, devront faire preuve de souplesse pour stimuler la croissance, s’adapter aux stratégies et gérer des enjeux opérationnels complexes.

Stimuler la croissance

Il ne suffit plus pour les chefs du marketing et leur équipe d’attirer les clients. Les chefs du marketing doivent maintenant faire la preuve qu’un bon marketing est un catalyseur stratégique, et non un centre de coûts. Il est essentiel de démontrer l’effet positif du marketing sur le résultat net pour justifier les budgets de marketing actuels et fournir un argument convaincant en vue de l’augmentation des budgets futurs.

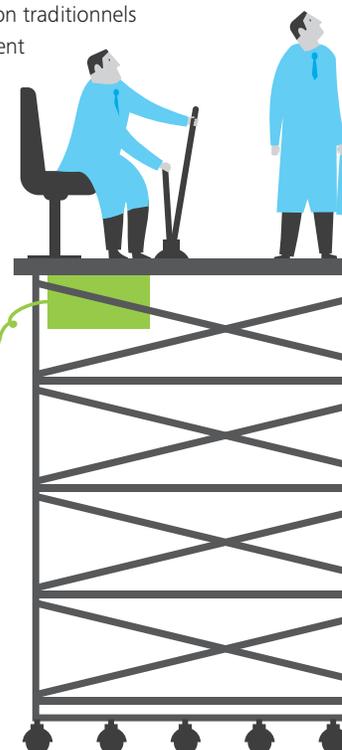
Les chefs du marketing d’aujourd’hui ont un avantage sur leurs prédécesseurs à cet égard. L’analytique des données leur permet de déterminer les liens entre l’activité marketing, le comportement des clients et les ventes avec plus de clarté et de précision que jamais auparavant. La collecte et la compréhension de données sur les clients aident non seulement les chefs du marketing à évaluer l’incidence des campagnes déjà en place, mais elles leur permettent aussi de prédire avec confiance l’effet de campagnes futures sur la valeur et la marque de l’entreprise. Dans un avenir pas si lointain, les chefs du marketing pourront démontrer l’effet des activités de marketing sur les ventes à l’échelon des magasins individuels, voire des numéros d’article.

En fait, grâce aux données et aux connaissances qu’ils acquièrent sur les consommateurs, les chefs du marketing peuvent diriger la croissance de nouveaux revenus. En recueillant des données afin de mieux comprendre l’évolution des préférences et des comportements des consommateurs, les chefs du marketing révèlent des occasions de modifier des produits ou des services existants – ou d’en créer de nouveaux – ouvrant la voie à de nouvelles sources de revenus rentables.

L’importance de l’agilité stratégique

Le monde évolue rapidement, tellement que le paysage concurrentiel d’une entreprise peut basculer en un clin d’œil. Les secteurs d’activité changent rapidement, et il est parfois difficile de dire d’où vient la principale menace concurrentielle, car des acteurs non traditionnels de partout dans le monde pénètrent d’autres secteurs à la recherche d’occasions de croissance.

Le chef du marketing doit pouvoir s’adapter vite à ces changements et prendre des décisions en temps réel. Très souvent, il demandera de l’aide à des conseillers externes. Au cours des prochaines années, 40 % des chefs du marketing prévoient faire davantage appel à des ressources externes pour leurs besoins d’analytique et autres⁴. Mais ces conseillers sauront-ils relever le défi?





Le nouveau chef du marketing doit savoir former et gérer des équipes complexes, influencer les dirigeants et exploiter le marketing comme une entreprise dans une entreprise.

La question se pose, car notre recherche laisse entendre que les agences auxquelles ont normalement recours les chefs du marketing ne répondent plus aux besoins. Bien que 66 % des chefs du marketing pensent que les agences peuvent les aider à combler des lacunes dans les compétences et les ressources, ils disent que les agences ne satisfont pas à leurs attentes dans certains domaines clés comme l'innovation, l'analytique et l'élaboration de programmes de marketing efficaces. Il semble que les nouveaux chefs du marketing devront s'en remettre à eux-mêmes, à leur équipe interne ou à des ressources de rechange pour analyser rapidement les nouvelles données et changer de cap sur-le-champ.

Gestion des opérations

Le nouveau chef du marketing doit savoir former et gérer des équipes complexes, influencer les dirigeants et exploiter le marketing comme une entreprise dans une entreprise. Cela est particulièrement vrai à l'ère de l'omnicanal, où l'offre d'une expérience de marque attrayante et uniforme dans tous les canaux a des répercussions opérationnelles dans toute l'entreprise.

Le chef du marketing doit être capable de traduire les objectifs de l'expérience de marque en termes opérationnels, puis travailler avec les diverses composantes de l'entreprise pour les atteindre. Cela signifie qu'il assume, en définitive, la responsabilité générale de l'omnicanal. Parce que, ce que beaucoup d'entreprises peinent à comprendre, c'est que quelque chose d'aussi banal qu'une livraison tardive n'est plus qu'un simple écart dans la chaîne d'approvisionnement, c'est une situation qui peut maintenant entacher la réputation d'une entreprise.

Bien sûr, le recoupement des activités et les programmes d'omnicanal ont un coût. Les chefs du marketing en mesure de démontrer l'effet du marketing sur le rendement du capital investi seront toutefois mieux placés pour influencer les dirigeants et justifier des investissements dans l'omnicanal et une surveillance dans ce domaine.

Les trois clés du succès : le talent, l'analytique et l'expérience du consommateur

Les chefs du marketing constatent une augmentation des attentes à leur égard : ils doivent concevoir des campagnes de marketing qui fonctionnent du premier coup, créer des expériences de marque qui fidélisent les clients, gonfler les ventes et produire un rendement du capital investi mesurable. La satisfaction de ces attentes dépend, au bout du compte, de la capacité des chefs du marketing à gérer efficacement le talent, l'analytique et la stratégie.

Résoudre l'équation du talent



Il ne suffit pas pour les chefs du marketing d'être des professionnels créatifs et ayant le sens des affaires, capables d'analyser les données et de les transformer en campagnes de marketing omnicanal marquantes au rendement du capital investi mesurable. Ils doivent aussi bâtir des équipes, des fonctions administratives à celles de première ligne, dotées des compétences et des connaissances voulues pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Ce n'est pas facile. Les capacités inutilisées au sein de l'économie étant rares et le taux de chômage relativement faible, les entreprises se livrent une concurrence de plus en plus vive pour recruter les analystes de données, scientifiques des données et penseurs non conventionnels dont les chefs du marketing ont besoin. Certains de ces talents ne verront aucun intérêt à s'engager auprès d'une entreprise et préféreront garder leur indépendance et proposer leur expertise pendant un an, un mois ou encore le temps d'un projet.

Les chefs du marketing devront trouver des moyens d'attirer, de retenir et d'engager les meilleurs talents, et ce, en rivalisant avec les grands propriétaires de plates-formes technologiques. Ce n'est pas tout; ils devront aussi relever le défi culturel de faire cohabiter ces nouveaux esprits analytiques avec les concepteurs intuitifs déjà en place. Les chefs du marketing devront également établir un réseau de fournisseurs de services de confiance et d'acteurs indépendants qui pourront apporter ensemble les compétences et les connaissances nécessaires, au besoin.

Maîtriser la science de l'analytique



Il est essentiel que les chefs du marketing eux-mêmes possèdent les compétences et les connaissances requises pour recueillir les bonnes données, puis les interpréter et utiliser ces connaissances pour influencer l'orientation du marketing et, dans certains cas, l'entreprise elle-même.

Il est très important que les chefs du marketing sachent se servir de l'analytique des données pour déterminer l'effet du marketing sur les ventes et les revenus et repérer les nouvelles occasions de croissance dès qu'elles surgissent. À ce moment-là seulement, le chef du marketing prouvera la valeur et l'influence réelle et mesurable du marketing et pourra justifier l'augmentation des budgets, qui comprennent maintenant d'importants investissements dans la technologie.

L'analytique aidera également les chefs du marketing à exécuter la stratégie omnicanal en donnant un moyen de traduire les connaissances sur les clients en des termes que d'autres unités fonctionnelles pourront comprendre et utiliser. Le cloisonnement organisationnel encore présent peut rapidement contrecarrer la stratégie omnicanal, même la mieux planifiée. Toutefois, le chef du marketing astucieux et compétent saura utiliser les données pour surmonter ces obstacles et persuader les dirigeants ailleurs dans l'entreprise de réaliser les investissements qui créeront une expérience de marque supérieure.

Offrir au consommateur une expérience positive



Les nouveaux chefs du marketing devront rester concentrés et répondre aux attentes s'ils veulent avoir voix au chapitre sur le plan stratégique, compte tenu de l'importance grandissante de l'expérience du consommateur dans la compétitivité de l'entreprise.

Traditionnellement, les chefs du marketing concevaient des stratégies de marketing qui appuyaient la stratégie d'entreprise. Maintenant, grâce à leur profonde compréhension du client, les chefs du marketing sont en mesure d'influencer et de *modéliser* la stratégie d'entreprise pour faire vivre au consommateur une expérience positive supérieure. Et dans un monde omnicanal, c'est tout à fait logique : les décisions prises ailleurs dans l'entreprise, de la distribution aux créances, peuvent avoir une grande influence sur les perceptions des clients et la marque de l'entreprise. Le chef du marketing portera inévitablement le blâme de toute tache à la réputation qui pourrait en découler.

Devenir un chef du marketing 2.0 : par où commencer?

Le rôle du chef du marketing change rapidement, au rythme de l'augmentation de ses responsabilités et des attentes à son égard. Que peuvent faire les chefs du marketing pour se préparer – et préparer leur entreprise – à séduire les consommateurs?

- **Trouvez les bons conseillers.** Ayez recours à des sociétés ou à des professionnels qui pourront compléter vos compétences actuelles. Si vos connaissances en analytique sont faibles, faites équipe avec quelqu'un qui saura vous aider à maîtriser cet outil.
- **Stimulez l'innovation.** Mettez l'innovation au cœur de tout ce que vous faites, qu'il s'agisse de produits, de services, de récompenses ou de programmes de fidélisation. Les consommateurs sont constamment à l'affût de concepts nouveaux, inédits et stimulants. Rappelez-vous que vous n'êtes pas seuls : la collaboration est la clé. Travaillez avec votre chef de l'innovation pour repérer les bonnes occasions.
- **Créez une entreprise « marketing 2.0 ».** Pensez aux responsabilités croissantes du chef du marketing et aux attentes à son égard et, par extension, à l'égard de toute l'équipe marketing. Comment la structure organisationnelle devrait-elle changer pour faire face à ces nouveaux défis? Il est important d'avoir votre mot à dire, parce que si vous ne dites rien, d'autres décideront.
- **Établissez une infrastructure d'analytique.** Les données massives ne disparaîtront pas. Vous devez absolument établir une infrastructure d'analytique pour vous aider à transformer les données en indications précieuses, à trouver des occasions de croissance, à mesurer l'effet du marketing sur le rendement du capital investi et à justifier les budgets présents et futurs.
- **Soyez le champion de l'expérience du consommateur à la table de direction.** Aidez l'équipe de direction à comprendre comment l'expérience du consommateur est influencée par tous les secteurs de l'entreprise, et pas seulement par le marketing. Diffusez les connaissances sur le consommateur et utilisez-les pour faciliter la collaboration au sein de l'entreprise. Mettez en relief les occasions de croissance et attirez toujours l'attention sur l'effet positif du marketing sur les revenus et le résultat net. Pour gagner et conserver un siège à la table des dirigeants, il vous faudra prouver l'importance stratégique du marketing.

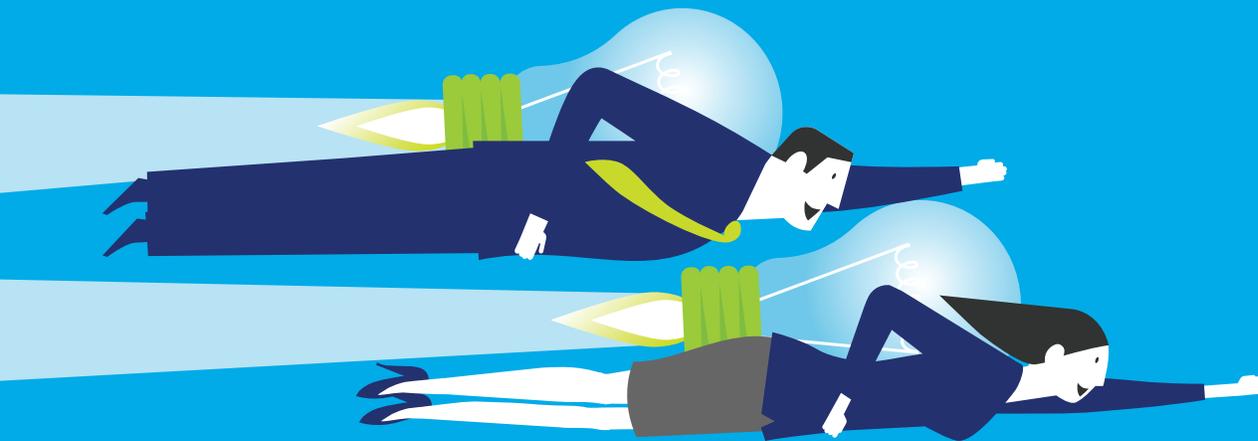
Mettez en relief les occasions de croissance et attirez toujours l'attention sur l'effet positif du marketing sur les revenus et le résultat net. Pour gagner et conserver un siège à la table des dirigeants, il vous faudra prouver l'importance stratégique du marketing.



Chef du marketing 2.0 : un leader marketing pour une nouvelle ère

Les chefs du marketing traditionnels sont en train de céder la place à un nouveau genre de leaders marketing, qui allient créativité, sens des affaires et logique fondée sur les données et qui transforment ce qui était autrefois un art en un art, une entreprise *et* une science. Les entreprises exigeront de plus en plus de leur chef du marketing des compétences en analytique et en technologie, ainsi qu'une compréhension aiguë des affaires et des finances. Ceux qui pourront rapidement afficher ces qualités seront bien placés pour réussir dans un rôle de plus en plus critique. Ce faisant, ils aideront leur entreprise à résister aux chocs, à faire concurrence et à prospérer dans un monde omnicanal.





Références

1. DELOITTE. *Les défis majeurs des chefs du marketing*, sondage des chefs du marketing, [En ligne], <http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/chief-marketing-officer/articles/cmo-survey.html>.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*

Personnes-ressources

Jennifer Lee

Leader nationale,
Commerce de détail
et omnicanal
jenniferlee@deloitte.ca

Joanna Gibbons

Leader du secteur de la
Consommation – Toronto
joannagibbons@deloitte.ca

Rick Kohn

Leader du secteur
de la Consommation –
Colombie-Britannique
rkohn@deloitte.ca

Stephen Brown

Leader national du secteur
de la Consommation
stephenbrown@deloitte.ca

Jim Kilpatrick

Leader national,
Produits de consommation
jimkilpatrick@deloitte.ca

Lucie Lazar

Leader du secteur de la
Consommation – Québec
lulazar@deloitte.ca

Rob Carruthers

Leader du secteur
de la Consommation –
région de l'Atlantique
rcarruthers@deloitte.ca

Lorrie King

Leader nationale,
Voyage, accueil et loisirs
LorKing@deloitte.ca

Sherri Penner

Leader du secteur de la
Consommation – Ontario
spenner@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure ©

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-3184T