



La direction marketing est en crise. Trois lames de fond viennent, selon EY, semer le doute. Pour autant, l'avenir n'est pas sombre.

Fonction marketing en mutation :

transformer les freins d'aujourd'hui en leviers de demain

Cette dernière décennie a vu les fonctions marketing évoluer au rythme de bouleversements successifs : révolution digitale qui aura mis à mal les stratégies de *mass market*, crises à répétition qui rendent plus difficile la dynamisation des marchés, économie mondialisée impliquant de larges réorganisations internes, manque de prévisibilité du consommateur, redéfinition des modes de distribution traditionnels, environnement budgétaire de plus en plus contraint...

Afin de prendre le pouls des acteurs de la fonction marketing dans un tel contexte, EY a mené en 2013 une enquête quantitative, en France, auprès de 84 directeurs marketing (DM) d'entreprises de tailles et de secteurs variés (B2C et B2B), ainsi qu'une vingtaine d'entretiens qualitatifs avec des DM de grands groupes français et internationaux. Les résultats de cette enquête laissent apparaître trois grandes tendances qui ont un réel impact sur la fonction marketing.

Le big bang du digital dans l'univers du marketing

Les équipes marketing ont compris qu'elles ne peuvent plus faire l'impasse sur les moyens digitaux, à la fois porteurs de chiffre d'affaires (e-commerce, m-commerce) et vecteurs nouveaux des stratégies de marque sur le Web. Le consommateur émet désormais son avis, le partage et attend une réponse : il souhaite plus de transparence, de fluidité, d'échanges et de dialogue avec les marques dont il achète les produits. Les anciens schémas marketing conçus pour des communications *mass market* fondés sur l'USP (*Unique Selling Proposition*) sont rendus obsolètes par la suprématie des

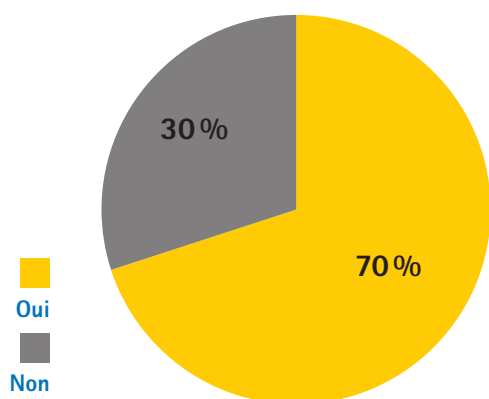
*Associé, responsable des activités de stratégie, marketing et innovation

**Directeur associé, distribution et produits de consommation

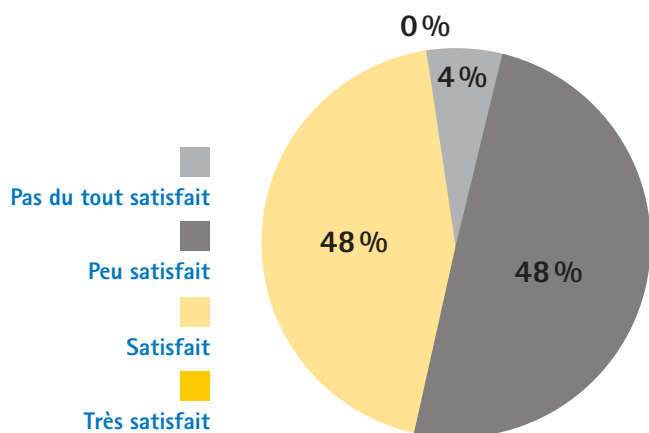
communautés actives sur les réseaux sociaux. Comprendre les ressemblances et les divergences entre « shoppeur » et consommateur, générer de l'engagement, intégrer la notion de *multiscreens* et gérer l'e-réputation en toutes circonstances : voilà le nouveau défi des *community managers* et des web-marketeurs qui ont fait leur apparition – souvent à effectif constant – pour répondre à ce besoin.

Pourtant, malgré le fait que 70 % des DM déclarent avoir une stratégie digitale formalisée, la moitié d'entre eux (52 %) se déclarent « peu » ou « pas satisfaits » de sa mise en œuvre. Ce constat s'explique notamment par la difficulté à consolider, analyser et exploiter des données issues de sources d'information hétérogènes. Ainsi, seuls 19 % des DM interrogés ont mis en place une gestion intégrée des données issues des médias sociaux. Enfin, se pose la question de la part du budget à accorder au digital : en général, elle se situe entre 5 et 15 %, les DM hésitant à s'engager davantage tant que le retour sur investissement (ROI) des actions digitales sur les ventes reste difficile à évaluer.

Avez-vous une stratégie digitale ?



Êtes-vous satisfait de sa mise en œuvre ?



La crise contraint les DM à faire plus avec moins

Cette réorientation vers le digital et l'intégration des nouvelles technologies sont d'autant plus déterminantes qu'elles s'inscrivent dans un contexte de croissance atone. Dynamiser les marchés demeure difficile, d'autant plus que les DM peinent à cerner les attentes des consommateurs, mieux informés et, de fait, plus méfiants et plus exigeants vis-à-vis des marques. Avec l'évolution des modes de vie, le boom des achats en ligne et la diminution de la fidélité aux marques, se dessine un consommateur caméléon, bien différent du traditionnel portrait-robot auquel le marketing s'adressait.

Les DM hésitent à s'engager davantage dans le digital tant que le retour sur investissement (ROI) des actions digitales sur les ventes reste difficile à évaluer.

Là encore, les départements marketing s'interrogent : comment gérer ces tendances de fond avec des budgets revus à la baisse et des équipes en effectif réduit (35 % des DM ont vu leurs effectifs diminuer ces trois dernières années et 58 % estiment leurs équipes sous-dimensionnées) ? Comment rénover les outils « classiques » du marketing et s'orienter vers un marketing en *one-to-one* ? La qualité de l'expérience client acquiert dès lors un rôle déterminant. Pourtant, 66 % des DM interrogés se déclarent insatisfaits de la gestion de l'expérience client et 62 % estiment que les programmes de fidélisation n'intègrent que de façon parcellaire les informations disponibles sur les clients. Dans un tel contexte, la volonté de mesurer le ROI des actions entreprises est très largement répandue, souvent imposée par les *reportings* obligatoires. Cependant, les calculs de ROI – jugés insuffisamment prédictifs – peinent encore à convaincre les comités de direction auxquels ils sont présentés (dans 54 % des cas). Enfin, les fonctions marketing ont subi de profondes restructurations organisationnelles. Ainsi, 82 % des répondants ont indiqué que l'organisation de leur département marketing avait été modifiée au cours des trois dernières années, et 61 % ont affirmé que cette tendance allait se renforcer. Ces changements sont liés à trois facteurs essentiels :

le rééquilibrage des responsabilités entre le global et le local, entre services commerciaux et marketing, et l'intégration de profils spécialisés.

La déferlante des datas

Les directions marketing disposent aujourd'hui d'un nombre très important de données, dont le volume s'est amplifié de manière exponentielle avec l'ajout des informations issues de la vente en ligne, des réseaux sociaux, et de nouvelles données externes. Or, ces informations très hétérogènes sont souvent gérées en silo dans des bases de

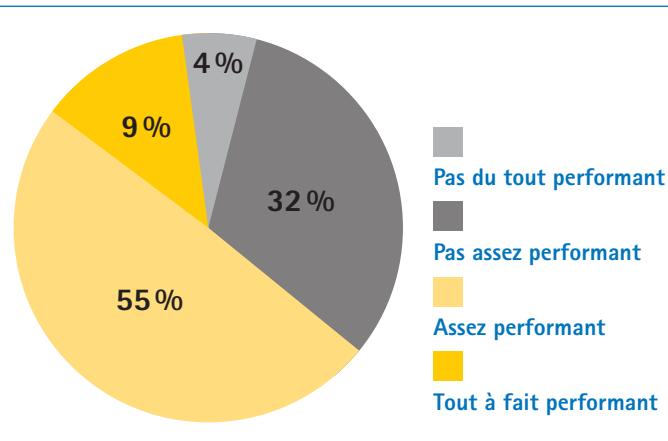
Le bon usage du « patrimoine data » apparaît comme une solution durable au problème de corrélation des ROI aux investissements marketing.

données séparées, et ne sont pas encore interconnectées dans un système de pilotage global. S'ajoutent à cela les problématiques réglementaires contraignant l'utilisation et le stockage de données dites sensibles, car relevant de la vie privée. Néanmoins, le bon usage du « patrimoine data » apparaît comme une solution durable au problème de corrélation des ROI aux investissements marketing. Aussi, les DM se penchent-ils sur deux axes d'amélioration complémentaires pour tenter de maîtriser la data : renforcer les équipes marketing avec des spécialistes de l'analyse de données et effectuer un rapprochement durable avec la DSI.

De multiples raisons d'innover et de réinventer les pratiques marketing

Il apparaît clairement que ces trois grandes ruptures ont introduit un sentiment général de doute chez des DM qui considèrent que leur métier souffre d'un déficit d'image auprès des autres directions de l'entreprise. Leur perception d'un manque de crédibilité et de reconnaissance s'explique principalement par le fait qu'ils peinent à évaluer leur performance réelle, et surtout à la justifier auprès des autres acteurs de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai dans le secteur de la grande consommation – le secteur automobile ou celui des cosmétiques semblant davantage échapper à ce type de jugement. De fait, un DM interrogé sur trois émet un jugement critique sur la performance de sa fonction.

Comment jugez-vous le niveau de performance de votre fonction marketing dans l'environnement actuel ?



Pourtant, ces ruptures ouvrent autant d'opportunités de performance et de repositionnement pour les fonctions marketing qui sauront en saisir les enjeux en activant les bons leviers de transformation. De nombreux champs d'intervention pour l'avenir restent donc à explorer, en voici quelques pistes :

- Poursuivre les efforts d'ultra-segmentation et de « recentrage client » pour proposer des produits, des services et une expérience client toujours plus personnalisés.
- Mettre en place une réelle stratégie de données afin d'améliorer l'analyse du ROI et sa dimension prévisionnelle.
- Concevoir une expérience client à 360° aboutie en favorisant un parcours client enrichi (cohérence de tous les points de contact et mise en place d'un processus de désintermédiation).
- Faire évoluer le mix canal (grandes surfaces, hard-discount, livraisons à domicile, commerces de proximité, *click & collect*, etc.) tout en conservant un positionnement image et prix cohérent.
- Repenser l'articulation entre global et local pour un fonctionnement plus souple et agile.
- Privilégier de nouveaux modèles organisationnels améliorant la collaboration interne (avec les fonctions *sales*, communication, SI, parcours client notamment) et externe (via des plateformes de co-création avec le client).
- Identifier, former et intégrer les talents de nouveaux métiers du marketing (*community managers, data scientists*, etc.) pour constituer des équipes plus performantes. ■