

UN RAPPORT DES SERVICES ANALYTIQUES DU HARVARD BUSINESS REVIEW



**Harvard
Business
Review**

CONCEVOIR UNE ORGANISATION MARKETING ADAPTÉE À L'ÈRE DU DIGITAL

Copyright © 2015 Harvard Business School Publishing.

En association avec  **Marketo**

LE POINT DE VUE DE MARKETO



À l'heure actuelle, le digital est au cœur de toutes les activités marketing : il est passé de « l'un des éléments utilisés du mix marketing » à « l'élément LE PLUS IMPORTANT du mix marketing ». Ce changement a de profondes ramifications pour le marketing, les personnes qui y participent et les organisations qui en dépendent.

Pour en savoir davantage, nous avons collaboré avec les Services analytiques du Harvard Business Review afin d'analyser le passage à l'ère du marketing de l'engagement, et ce que cela signifie pour l'organisation du futur.

Lorsque les équipes marketing évoluent dans des silos distincts, elles se figent dans un état d'ignorance béate, ne sachant pas ce que les autres font. L'absence de communication entraîne à coup sûr des duplications inutiles et des « dialogues croisés » qui menacent la relation de la société avec le client. Au mieux, la société gaspille son argent en exécutant des programmes qui ne sont pas pertinents et, au pire, elle agace un client au point de l'inciter à s'adresser à une autre entreprise.

Trop de sociétés issues de secteurs d'activité différents commettent des erreurs similaires et dressent des murs entre les équipes marketing. Il est grand temps de faire tomber ces murs.

IMAGINER UNE NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

J'ai récemment rencontré une directrice marketing qui a supprimé les silos dans toute son organisation, en les remplaçant par des personnes à même de communiquer leurs messages par le biais de multiples canaux : de la télévision au digital, au courrier électronique, et au-delà. Au lieu d'avoir un marketeur télévision pour le produit X, elle avait à la place un marketeur pour le produit X qui devait penser tous canaux confondus, y compris la télévision, le digital, etc. Il s'agit du modèle de « réseau en étoile » (appelé communément « hub and spoke »), qui fait appel à des centres d'excellence ou des prestataires de services vers qui tous les marketeurs de la société peuvent se tourner pour obtenir de l'aide. Dans le cadre de ce processus, l'équipe a pu supprimer deux couches entières d'inefficacité.

Si vous bâtissez votre organisation horizontalement, vous incitez également les équipes marketing à réfléchir à leurs produits et solutions spécifiques en mobilisant divers canaux et vous limitez le risque de « cloisonnement ».

COMPÉTENCES POUR L'AVENIR

Le démantèlement de l'ancienne organisation n'est que le début du travail à accomplir. Vous devez également trouver des marketeurs dotés des compétences requises pour pouvoir prospérer dans ce nouvel environnement. Je les appelle les « de Vinci », car ils devront être des esprits universels, c'est-à-dire être des généralistes, leur permettant de couvrir de nombreux canaux et modalités. Ils savent tout aussi bien « écouter » que faire passer un message.

Les personnes prêtes à se dépasser, qui possèdent les compétences appropriées, ont de formidables opportunités sur ce nouveau marché du travail. Mais elles sont rares. Les directeurs marketing ne doivent pas uniquement examiner le marché, ils doivent également repérer en interne leurs « de Vinci » qui n'ont tout simplement pas encore pu donner toute la mesure de leur potentiel, étant enfermés dans une structure en silos, et doivent investir en eux. Croyez-moi, vous les trouverez.

CHANGER OU SUBIR LE CHANGEMENT

Ce changement est inévitable. Mes collègues directeurs marketing qui se rendent compte de la nécessité de changer la structure organisationnelle ont l'occasion de bousculer le statu quo, mais ils doivent donner le coup d'envoi rapidement. Une fois que vous décidez que votre société doit faire preuve d'une plus grande rapidité, il vous importe alors d'agir.

Dans de nombreux secteurs, les directeurs marketing ont réalisé que, bien qu'il puisse être pénible d'être aux commandes de cette évolution en interne, il est encore plus douloureux qu'un autre acteur vienne perturber vos activités et votre société. Alors, trouvez un moyen de commencer à inventer votre nouvelle organisation du futur.

Sanjay Dholakia | Directeur marketing | Marketo

EN SAVOIR DAVANTAGE Pour obtenir d'autres informations sur ce sujet et d'autres sujets qui affectent les marketeurs seniors dans cette nouvelle ère, veuillez consulter CMONation.com, la destination idéale pour lire des perspectives, commentaires d'experts et contenus exclusifs.

CONCEVOIR UNE ORGANISATION MARKETING ADAPTÉE À L'ÈRE DU DIGITAL

Les entreprises investissent des millions dans de nouveaux outils marketing pour pouvoir satisfaire les demandes des clients à l'ère du digital. Mais les possibilités de maximiser ces retours sur investissements sont souvent minées en raison de structures et d'approches démodées. Les responsables marketing et leurs organisations sont encore au stade de l'apprentissage pour s'adapter aux opportunités et défis de la nouvelle ère. Les questions abondent quant à la manière dont l'organisation devrait être structurée, la nature des nouvelles compétences requises, et au rôle du marketing par rapport à d'autres fonctions de l'entreprise.

Dans ce rapport, sponsorisé par Marketo, les Services analytiques du Harvard Business Review ont interrogé des maîtres à penser, des experts du secteur et des directeurs marketing, pour savoir comment les organisations qui ont un marketing de pointe relèvent ces défis. Comme les cibles changent rapidement, les organisations tournées vers l'avenir développent des structures fluides et flexibles, aptes à saisir les opportunités et suivre le rythme du changement. Elles créent également des connexions plus fortes avec des partenaires clés dans toute l'organisation, particulièrement avec les équipes IT, les ventes et le service client. Et, signe avant-coureur de l'avenir, la mission qui leur est confiée d'améliorer l'expérience client est le catalyseur dont les responsables marketing doivent tirer parti pour exploiter leurs compétences et jouer un rôle de plus grande envergure dans leur société.

Ces tendances soulignent le fait que les organisations marketing doivent fondamentalement changer la manière dont elles travaillent à l'ère du digital. Comme Frank van den Driest, auteur de *The Global Brand CEO: Building the Ultimate marketing Machine*, le décrit : « De nombreux dirigeants marketing voient le digital comme un canal de communication. Mais c'est bien plus que cela. Le digital aura un impact majeur sur la manière dont le marketing est organisé et sur son rôle dans une entreprise. »

UN BESOIN URGENT DE CHANGEMENT FONDAMENTAL

À l'ère du marketing de masse, les organisations marketing ont poursuivi ce qu'Erich Joachimsthaler, auteur de *Brand Leadership: The Next Revolution in Building Strong Brands*, appelle le marketing de masse qui « tire à l'aveuglette ». Les marketeurs et leurs agences ont créé des messages et les ont envoyés en « tirant à l'aveuglette », tout en espérant que les clients réagiraient. Sur les marchés de grande consommation, cela signifiait généralement de les faire aller dans les magasins ou sur les sites Internet, et de les faire réagir au merchandising et autres promotions. Dans le domaine du B2B (Business to Business), l'objectif était de mettre en contact les clients avec les commerciaux qui concluaient alors l'affaire.

Plus de 90 % des utilisateurs de smartphones recherchent des informations tout en effectuant une autre tâche.

À l'époque du marketing de masse, les clients n'étaient pour ainsi dire pas connectés ; l'objectif du marketing consistait à les faire avancer dans un « entonnoir », processus linéaire à plusieurs étapes destiné à les faire passer du stade de la sensibilisation au stade de l'achat. Étant donné que le processus était linéaire, les organisations marketing B2B et B2C (Business to Consumer) pouvaient soit créer des services distincts (p. ex., marque et publicité, marketing de terrain, relations publiques, marketing événementiel, marketing-produits, marketing-clients et génération de la demande) ou construire des silos autour des expertises fonctionnelles dans les domaines, p. ex., de la recherche, l'impression, la télévision et/ou les événements spéciaux.

Cependant, dans un monde porté par le digital et constamment connecté, le processus d'achat du client ne suit plus un schéma linéaire. Ce processus d'achat devient ce qu'Eric Joachimsthaler appelle le « vol du bourdon ». En raison des terminaux mobiles et des médias sociaux, le parcours d'achat du client est de plus en plus constitué de « micro-moments », moments pendant lesquels le client est en recherche active de produits/services, autonomes et erratiques. Les acheteurs recherchent des informations et des recommandations sur les produits à chaque fois qu'ils ont un moment de libre. Ce changement représente un changement fondamental par rapport au push marketing (qui consiste à pousser le produit vers le consommateur) en faveur du pull marketing (qui consiste à faire venir le consommateur vers le produit).

Les chercheurs de Google, auteurs du concept « micro-moments », ont trouvé que près de 70 % des voyageurs de loisirs qui ont un smartphone se penchent sur des idées de voyage lorsqu'ils font la queue ou attendent le métro. Plus de 90 % des utilisateurs de smartphones recherchent des informations tout en effectuant une autre tâche. Plus de 80 % utilisent leurs téléphones pour décider des produits à acheter lorsqu'ils se trouvent dans un magasin.¹

L'entonnoir du marketing traditionnel n'existe plus. « Au lieu de débattre de la sensibilisation, de l'opinion et de la prise en compte, nous parlons des trois S : le « Social » (social) qui pilote la « Search » (recherche) et la recherche qui pilote les « Sales » (ventes), déclare Charlie Metzger, vice-président exécutif et directeur marketing et communication chez Palace Sports & Entertainment. « Les clients n'empruntent plus des itinéraires linéaires. Les marketeurs doivent être présents là où les clients cherchent et partagent des informations. »

Cependant, la grande majorité des organisations marketing continuent d'être structurées autour de silos, héritage de l'ère du marketing de masse. Pour relever les défis de l'ère du digital, le marketing est susceptible d'avoir créé de nouveaux services dédiés par exemple au Web, au mobile et au digital. Paradoxalement, ces nouveaux services créent souvent d'autres silos et ralentissent encore plus le rythme des activités de l'entreprise, rendant le service marketing encore moins bien équipé pour répondre aux clients dans le cadre de leurs micro-moments.

Au cours de la douzaine d'entretiens menés avec des responsables et des experts, il est clairement apparu que les organisations marketing doivent effectuer des changements fondamentaux si elles comptent prospérer, voire survivre. Plus particulièrement, les organisations marketing doivent agir comme suit :

- **Abandonner les silos et créer des structures souples et fluides** : Les clients ne se limitent pas à un seul canal pour leur exposition à des publicités ou des brochures auxquelles répondre. Le marketing doit déployer des équipes transverses regroupant plusieurs types de compétences pour engager leurs clients où qu'ils se trouvent. La technologie marketing est un ingrédient essentiel pour créer des structures souples et fluides et piloter l'engagement du client à grande échelle.

- **Diriger les activités liées à la clientèle dans toute l'entreprise** : Plus qu'une toute autre fonction, le service marketing est au centre des interactions digitales avec les clients et doit être l'architecte et la force motrice de l'expérience client. Pour assumer ce rôle, le marketing doit acquérir et piloter une vision à 360° des clients et nouer des relations substantielles avec d'autres parties de l'organisation, particulièrement les ventes, l'IT et le service client.
- **Repenser les ensembles de compétences** : Les structures d'équipes souples nécessitent de nouvelles capacités en matière de leadership. Le marketing adapté à l'ère du digital requiert d'avoir des compétences poussées en matière d'analyse, d'engagement digital et de création de contenu digital.

« Les organisations marketing ont des structures traditionnelles ; seule leur apparence change, p. ex., en ajoutant les médias digitaux aux communications de masse », signale Eric Joachimsthaler. « Le marketing doit abattre les fameux silos pour acquérir la rapidité et la dextérité qui lui sont indispensables pour suivre le vol du bourdon. »

LA VITESSE ACCÉLÉRÉE EXIGE DES STRUCTURES FLUIDES

Pour agir aussi rapidement que les marchés et les clients ne le font, les organisations qui se tiennent en première ligne du changement digital remplacent les services et les silos par des équipes souples. « Les structures de matrice compliquées cèdent la place à des organisations en réseau très flexibles », déclare Frank van den Driest. « Ces organisations créent des rôles flexibles et des équipes fluides qui fonctionnent en tant que groupes d'études chargés de travailler sur des défis et des opportunités spécifiques. »

Palace Sports & Entertainment, en charge du marketing pour les Detroit Pistons, est un exemple pertinent en la matière. Cette société est confrontée à un changement important tandis que les communications digitales remplacent les publicités et les rapports de consommateurs en tant que principales sources d'information des clients. Le marketing continue d'opérer en tant que service de l'entreprise, mais il est en train de passer à l'arrière-plan au profit d'équipes permanentes transverses dédiées à la marque qui assument la plus grosse part du travail.

Ces équipes dédiées à la marque englobent des membres du service marketing, des ventes, de l'IT et des opérations. Elles se concentrent intégralement sur le client et les opportunités marketing dans tous les domaines, allant de l'achat de billets à la fourniture d'aménagements pour les stades. Par exemple, pour les titulaires de carte d'abonnement aux matchs des Detroit Pistons, les fans sont divisés par style de vie et l'équipe dédiée à la marque détermine les stratégies à adopter pour le contenu, le merchandising et les avantages spéciaux, ainsi que les modalités de mise en œuvre. Les équipes dédiées à la marque sont appuyées par une équipe administrative provenant de l'IT, de la finance et des RH. L'équipe administrative a pour rôle de supprimer la paperasserie pour faire plus rapidement adopter les nouvelles idées et améliorer les performances des employés.

Visa procède également à une réorientation importante de ses équipes. Le secteur mondial des paiements évolue rapidement et les sociétés technologiques bien établies, comme Apple et Google, étendent leurs activités dans le domaine des paiements, tout comme le font de nouvelles jeunes entreprises alertes, notamment Bitcoin et Stripe. Pour être en mesure de s'adapter à la rapidité du changement dans le secteur, Visa a abandonné sa structure verticale en la remplaçant par une structure plus horizontale et basée sur des projets. « Nous avons dû aplanir et fluidifier l'organisation », indique Lara Balazs, vice-présidente senior et directrice marketing pour l'Amérique du Nord. « Pour cela, nous avons adopté un modèle dans lequel des professionnels de divers horizons passent d'un projet à un autre, dans des conditions très fluides et souples. »

Les équipes marketing ont des spécialistes qui possèdent diverses expertises, y compris dans les domaines de l'analyse, des opérations marketing, des communautés en ligne, du contenu digital et des médias traditionnels. Ils sont inséparables des équipes dédiées au développement de produit et aux opérations pour assurer que les plans sont exécutés sans accroc. Des responsables fonctionnels seniors doivent rendre compte des équipes et assurent que la collaboration se fait horizontalement dans toute l'organisation. Comme Lara Balazs le décrit : « Les équipes connectées horizontalement favorisent la rapidité, l'agilité et la vivacité d'esprit ».

LA COLLABORATION GÉNÈRE DE NOUVEAUX COLLÈGUES

Le service marketing doit renforcer ses relations avec les autres fonctions, particulièrement avec l'IT, les ventes et le service client. Par exemple, une étroite collaboration avec l'IT est essentielle si le service marketing souhaite continuer de se concentrer sur l'acquisition de clients et la création de relations rentables avec eux. La technologie est pour le service marketing un moyen de parvenir à ses fins. D'un autre côté, pour l'IT, la technologie est son premier métier, et le service marketing doit se tourner vers elle pour bénéficier de son expertise. Cependant, le service marketing et l'IT ne collaborent pas souvent. Selon une étude menée en 2015 par Robert Half Technology et The Creative Group, seulement environ la moitié des responsables marketing et publicité disent collaborer cette année plus étroitement avec l'IT, comparé à il y a trois ans.²

La technologie est essentielle au travail du marketing et à sa capacité d'établir des liens dans toute l'entreprise. Par exemple, les organisations marketing de pointe utilisent des analyses sophistiquées pour recueillir des informations pointues sur leur clientèle et des technologies d'automatisation pour les communiquer aux autres parties de l'organisation. McKesson, société mondiale de prestation de services sanitaires et technologiques, en est une excellente illustration. La société suit les activités des clients B2B sur ses sites Internet. Ensuite, elle hiérarchise les éventuels clients sur la base de ces activités et fournit ce qu'Andy Burtis, premier vice-président marketing et communication institutionnelle, appelle : « une transmission chaleureuse aux ventes ». Pour reprendre les propos d'Andy Burtis : « La technologie est au cœur de l'expérience client globale. C'est ce qui connecte le client à l'ensemble de l'organisation. »

Fusionner les modes de réflexion de l'IT et du service marketing

La collaboration entre l'IT et le service marketing est tellement essentielle qu'Eduardo Conrado, directeur stratégie et innovation chez Motorola Solutions, qui a précédemment été responsable marketing et IT pendant de nombreuses années, est convaincu que le marketing et l'IT doivent fusionner leurs modes de réflexion. « Les professionnels de l'IT ont tendance à être guidés par une perspective logicielle », dit-il. « D'un autre côté, les directeurs marketing manquent souvent de connaissances dans le domaine du digital. Cet écart crée un vide que les sociétés commencent à remplir en mettant en place des directeurs du digital. »

Lorsqu'Eduardo Conrado était directeur marketing, il s'est efforcé de s'informer pour combler l'écart. En renforçant ses connaissances, il a pu aligner le service marketing et l'IT et se concentrer sur le parcours client. En fait, Eduardo Conrado a pu s'établir comme un pionnier dans les innovations marketing basées sur la technologie, dont les réseaux sociaux.

En 2012, Eduardo Conrado a été nommé à la direction de l'IT pour accélérer la transformation digitale. Le rapprochement du marketing et de l'IT a permis de faire émerger des design thinkers et d'autres spécialistes, et de collaborer étroitement avec d'autres fonctions pour créer une expérience client unifiée. « Le marketing, la technologie, les ventes et le service client travaillaient finalement avec une même stratégie », se rappelle-t-il. « Auparavant, chaque fonction élaborait et mettait en œuvre sa propre stratégie, ce qui nous empêchait d'être vraiment centrés sur le client. »

Forger un lien avec les ventes

Le marketing et les ventes ont encore beaucoup à apprendre mutuellement. Les commerciaux ont une grande expérience dans le domaine de la création de relations avec le client. Le marketing peut tirer profit de cette expérience tandis qu'il cherche à cultiver sa relation avec les clients, à un moment où ces derniers voient leur processus d'achat considérablement évoluer. De la même manière, les ventes peuvent booster leur efficacité en comprenant comment le marketing communique un message de marque cohérent et comment cette cohérence alimente les perceptions du client et génère les ventes. Une étroite relation entre le marketing et les ventes peut assurer une efficacité maximale et permettre ladite transmission chaleureuse que McKesson parvient à effectuer, selon Andy Burtis.

Cependant, il est rare que le marketing et les ventes collaborent étroitement. Par exemple, une étude effectuée en 2014 par l'Aberdeen Group a fait apparaître que, généralement, les responsables commerciaux et marketing se réunissent seulement une fois environ tous les deux mois.³ Selon Laura Beaudin, associée au cabinet de conseil Bain & Company, lorsque la collaboration entre les ventes et le marketing est faible, les organisations sont moins disposées à appuyer les processus d'achat « en libre-service » du client. Bain & Company a trouvé que, dans ce cas, les clients éliminent ces sociétés de leurs démarches d'achat. Mais les organisations dont les ventes et la croissance des parts de marché sont élevées sont une fois et demie plus susceptibles d'entretenir des liens étroits entre leur service marketing et leur service commercial.

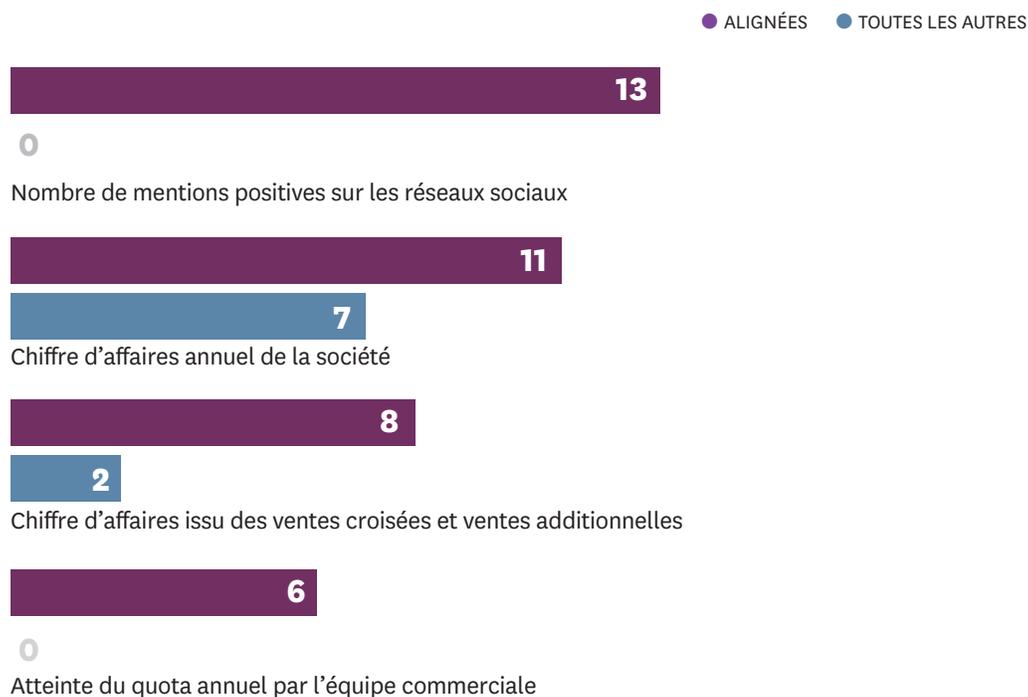
Se connecter avec le service client pour fermer la boucle

Le marketing doit entretenir une relation étroite avec le service client de la société. Cette proximité est d'une importance capitale pour créer une vision à 360° du client, qui inclut non seulement la satisfaction générée par le produit, mais également l'ensemble de l'expérience en tant que client de la société. En fait, conformément au travail de recherche effectué par l'Aberdeen Group, lorsque le service client est en phase avec la manière dont le service marketing gère la marque, le chiffre d'affaires de la société augmente, tout comme les mentions dans les médias sociaux. [Figure 1](#)

FIGURE 1

ALIGNER LE SERVICE CLIENT SUR LA GESTION DE LA MARQUE

Pourcentage de sociétés qui indiquent qu'elles alignent leur service client sur la gestion de la marque [CHANGEMENT D'UNE ANNÉE SUR L'AUTRE]



SOURCE ABERDEEN GROUP, MARS 2013. N = 389.

Au fur et à mesure que les silos disparaissent et sont remplacés par des équipes transverses souples, il devient indispensable de mettre en place des compétences différentes en matière de leadership.

DE NOUVELLES FLÈCHES DANS LE CARQUOIS

Le manque de collaboration entre le marketing et les ventes est une lacune parmi plusieurs, en matière de compétences, que les organisations marketing doivent combler.

Roland Rust, coauteur de *Driving Customer Equity* et éminent professeur à l'University of Maryland's Robert H. Smith School of Business, estime que les organisations marketing manquent de connaissances dans le domaine des techniques sophistiquées de modélisation statistique. Il attribue cette lacune au refus des dirigeants de bénéficier des dernières études et avancées universitaires.

« À l'heure actuelle, les étudiants en MBA apprennent des techniques statistiques à même de mesurer le ROI des efforts du marketing et des ventes », dit-il. « Mais de nombreux professionnels du marketing les ignorent. Bien que ces techniques impliquent des modèles statistiques assez ésotériques, les organisations marketing peuvent dévoiler et quantifier l'influence des attitudes de clients spécifiques qui augmentent la valeur du client à vie. »

L'approche de Roland Rust est ancrée dans la compréhension des perceptions du client en matière de marque et dans la manière dont le fait de modifier ces perceptions influe sur les comportements d'achat. Par exemple, par le biais d'une enquête d'opinion sur des marchés test, Chase a découvert qu'elle pouvait réaliser un ROI plus important en formant ses employés du service client de première ligne pour renforcer la satisfaction et la fidélisation des clients. Pour tester différentes approches et interventions, les sociétés peuvent utiliser des enquêtes menées auprès des clients, des tests sur le terrain et des modèles statistiques sophistiqués qui leur permettent de se focaliser sur les éléments qui ont le plus fort impact financier.

Développer de nouvelles compétences en matière de leadership

Au fur et à mesure que les silos disparaissent et sont remplacés par des équipes transverses souples, il devient indispensable de mettre en place des compétences différentes en matière de leadership. Lorsque les structures sont fluides et mises en réseau, l'autorité peut alors se manifester sous une forme plus diffuse. John Kennedy, directeur marketing et communication chez Xerox, estime que, dans de telles circonstances, l'autorité et l'influence proviennent principalement d'idées et de connaissances partagées.

Pour illustrer ce point, John Kennedy décrit l'alignement de Xerox sur une idée principale en matière de marque. Chez Xerox, chaque business unit possède son propre service marketing qui lui est rattaché uniquement par le biais d'une liaison fonctionnelle. En l'absence d'une autorité directe, John Kennedy a travaillé avec des marketeurs et d'autres personnes dans l'entreprise pour trouver une idée unique qui pourrait unifier les efforts marketing de tous les services, allant des produits d'impression digitale au traitement administratif des transactions. Il a trouvé une idée principale commune : améliorer le flux de travail pour les entreprises et les gouvernements. L'idée a été adoptée et a donné de la cohésion aux efforts marketing de l'entreprise. « Comme l'activité évolue tellement rapidement, les marques ne peuvent pas se définir en fonction de ce qu'elles vendent », mentionne John Kennedy. « Les marques doivent avoir un sens capable de transcender les cycles de l'activité et des technologies. Ce sens est le fruit d'une connaissance pointue des clients, de la culture de la société et de ce qui se passe sur les marchés. »

Changer le mix de talents

En plus de développer de nouvelles compétences en matière de leadership, les organisations marketing à l'ère du digital devront pouvoir disposer d'un nouveau mix de talents. L'expertise dans les domaines tels que la télévision, le digital et le commerce électronique cédera la place à ce que Frank van den Driest appelle les « penseurs », les « agents chargés de tâter le terrain » et les « acteurs ». Les marketeurs qui sont des « penseurs » excellent en matière d'analyse des données et de modélisation. Les marketeurs qui sont des « agents chargés de tâter le terrain » sont des experts du comportement des clients et des interactions avec les clients, particulièrement en ligne. Les marketeurs qui sont des « acteurs » créent le contenu et gèrent les projets.

Google est une bonne indication de cette tendance, selon Frank van den Driest. Au cours des cinq dernières années, la société est passée d'un vendeur d'espace publicitaire à un conseiller digital. Pour effectuer cette transition, Google s'appuie sur une équipe commerciale capable de « tâter le terrain », qui peut aider les clients à améliorer leurs activités professionnelles en utilisant les technologies digitales. Organisés par secteurs d'activité dans le cadre d'équipes pays décentralisées, les « agents qui tâtent le terrain » se tiennent au courant des développements sur leurs marchés et créent des campagnes digitales avec leurs clients. Les « penseurs » appuient la force de vente par le biais d'analyses stratégiques et de perspectives sur les secteurs d'activité et les régions. Les « acteurs » mettent en œuvre les campagnes, y compris la gestion de projet, la facturation, et le suivi des indicateurs de performance clés (IPC).

Expérience client en tant que catalyseur

Pour les responsables marketing, le mandat d'entreprise qui consiste à gérer et à améliorer l'expérience client globale peut être le catalyseur de changement le plus important. Selon un rapport récent publié par Gartner, l'amélioration de l'expérience client de la part des directeurs marketing figure en numéro un parmi les attentes des présidents-directeurs généraux. [Figure 2](#) Par ailleurs, une étude de l'Economist Intelligence Unit a trouvé que 75 % des marketeurs s'attendent à être responsables de l'expérience client. ⁴

La compréhension de la clientèle, qui fait partie des activités du marketing, combinée à une analyse sophistiquée visant à générer des perspectives plus pointues sur les clients, prépare les responsables marketing à assumer la responsabilité de l'expérience client. Selon Frank van den Driest, le service des études et le service marketing rapportent de plus en plus souvent au poste nouvellement créé de directeur de l'expérience client. Il estime que les directeurs marketing sont prêts à assumer ce rôle en raison de leur point de vue et de leur potentiel.

La banque allemande ABN AMRO est un excellent exemple à cet égard. Étant donné que les banques de détail s'orientent de plus en plus vers une expérience client digitale, la banque ABN AMRO a estimé nécessaire d'utiliser un dirigeant chargé de se concentrer sur les services bancaires digitaux et un autre dirigeant chargé de traiter l'expérience client globale. Pour assurer que le client demeure le point de focalisation dans toute la banque de détail, ABN AMRO a créé un nouveau rôle, celui de directeur de l'expérience client, subordonné au dirigeant de la banque de détail. Andius Teijgeler, responsable marketing comptant de nombreuses années de travail à la banque, a été nommé à ce rôle.

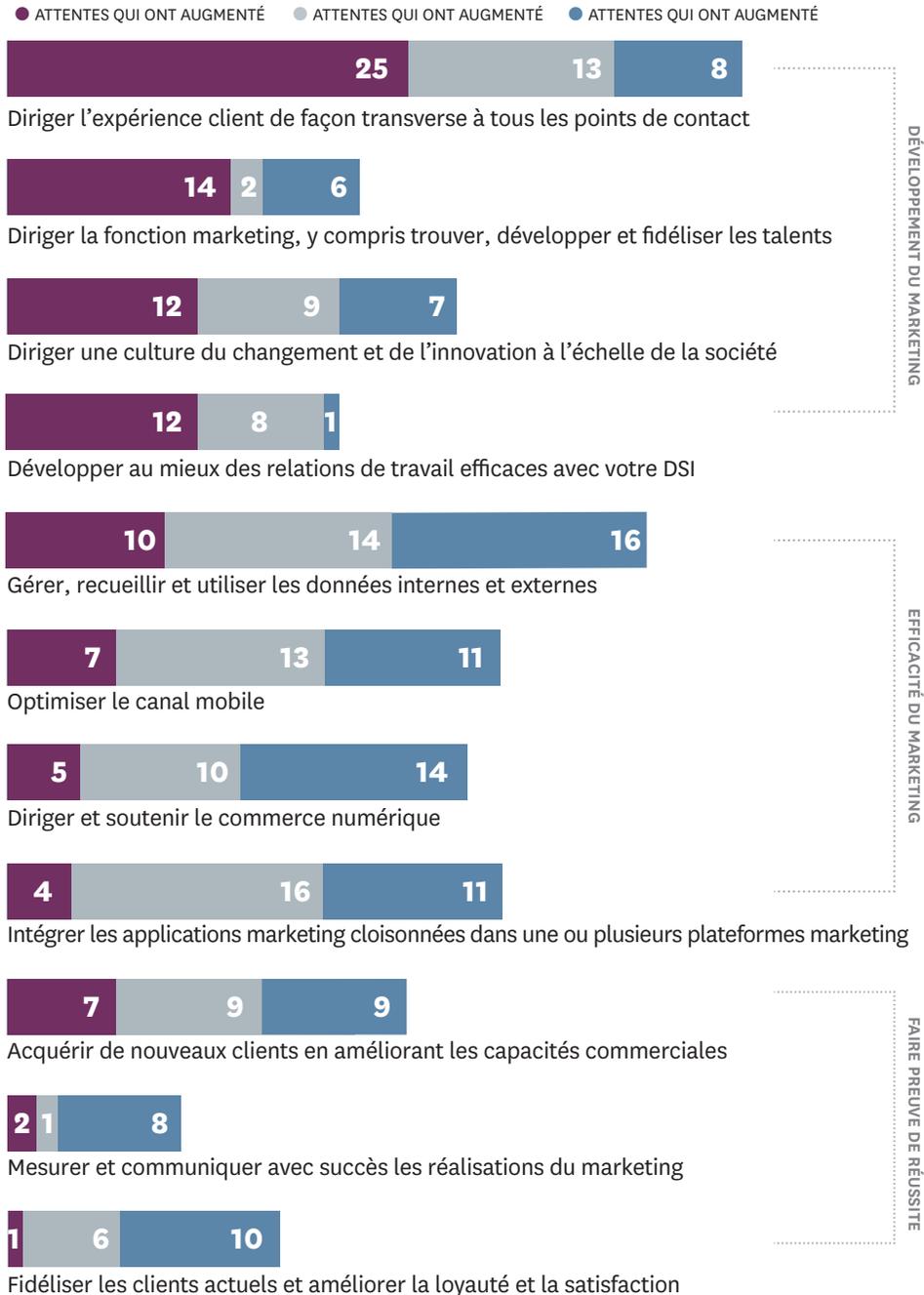
Ce nouveau rôle couvre toute l'étendue des points de contact des clients et des business units de la banque. Par exemple, Andius Teijgeler a fait remarquer que la banque diminuait ses taux d'intérêt pour les comptes d'épargne, mais non pas pour les hypothèques résidentielles. « Il se peut que la banque comprenne ce raisonnement, ce qui n'est pas le cas des clients », souligne-t-il. « Nous avons dû adapter ces taux aux attentes des clients, et c'est ce que nous avons fait. »

Andius Teijgeler joue également un rôle important dans le cadre des actions visant à inciter la clientèle à s'engager. Il met en œuvre une approche qui consiste à s'intéresser aux « prospects qui recherchent de l'attention », pour reprendre ses termes. La banque avait l'habitude de mener des campagnes en ligne pour développer des leads destinés au service commercial. Cependant, Andius Teijgeler s'est aperçu que les clients de la banque souhaitaient faire l'objet d'une attention plus personnalisée. C'est ainsi que la banque appelle désormais un grand nombre de ses clients pour discuter de leurs préoccupations financières. Ces informations permettent de mettre en avant des produits et services particuliers auxquels les clients individuels de la banque attachent vraiment de la valeur. « Les clients ne souhaitent pas entendre parler de nous uniquement en raison du fait que nous vendons un produit ou service », explique-t-il. « Ils veulent sentir que nous nous soucions de leurs besoins financiers. »

FIGURE 2

ATTENTES ACCRUES DE LA DIRECTION EN MATIÈRE DE MARKETING

Pourcentage indiquant les trois domaines dans lesquels les attentes de la direction en matière de marketing ont le plus augmenté au cours de l'année dernière.



REMARQUE : N = 105 ; LES TOTAUX SONT SUSCEPTIBLES DE NE PAS CORRESPONDRE À 100 % POUR DES RAISONS D'ARRONDI.

SOURCE GARTNER AND THE CMO CLUB, DÉCEMBRE 2014. GARTNER EXECUTIVE SUMMARY FOR CMO LEADERSHIP, ACCOUNTABILITY, AND CREDIBILITY WITHIN THE C-SUITE, DÉCEMBRE 2014

Le directeur marketing est passé d'un rôle principalement axé sur la communication à un rôle d'implication directe dans chaque domaine de l'entreprise.

UN APERÇU SUR L'AVENIR DU DIGITAL

Eric Joachimsthaler est le premier à faire remarquer que personne ne peut encore affirmer qu'il a la réponse à la question de savoir comment le marketing doit se dérouler dans un environnement digital. Mais il estime que la manière dont BMW a structuré son unité de voitures électriques i3 et i8 offre un bon aperçu sur l'avenir du marketing.

BMW a eu l'idée de fabriquer des voitures électriques lorsque son président-directeur général, Norbert Reithofer, a réuni 200 responsables, parmi les meilleurs, pour imaginer comment la mobilité allait affecter l'industrie automobile et BMW en 2020. Les voitures électriques i3 et i8 ont été le fruit de cet exercice, et BMW a créé une nouvelle unité placée sous la direction de quelques responsables, dont Steven Althaus, directeur marketing chez BMW.

Les voitures électriques répondront au désir croissant des consommateurs d'obtenir des produits peu polluants. Mais la stratégie va bien au-delà. Elle se concentre sur la technologie mobile et la manière dont BMW peut générer des revenus par le biais de services mobiles, plutôt que de se limiter à des voitures. Actuellement, BMW teste et déploie ces services mobiles à l'échelle mondiale. Par exemple, DriveNow est un service et une application de partage de voitures pour les modèles BMW i3 et i8. ParkNow identifie les garages qui disposent de places de stationnement et permet aux utilisateurs de réserver leur place à l'avance. ChargeNow indique aux conducteurs où se trouve la station de recharge publique la plus proche et leur permet de payer par le biais de transactions hors espèces.

Peut-être l'aspect le plus important, ces nouvelles activités ont entraîné un changement radical pour le directeur marketing, selon Eric Joachimsthaler. Étant donné que les ventes, la prestation de services et l'accompagnement du client relient les marques directement aux consommateurs, les sociétés doivent maintenant avoir une connaissance plus approfondie et plus vaste que jamais de leur clientèle. Le directeur marketing devient l'agent le plus important de la société pour piloter l'approche de la société en matière de croissance. Ces connaissances transforment le rôle du directeur marketing principalement axé sur la communication, en un rôle d'implication directe dans chaque domaine de l'entreprise. « Le directeur marketing développe la marque par le biais d'expériences significatives utilisant les données, l'analyse et la technologie », affirme Eric Joachimsthaler. « Mais il est également au centre de tout, de la création des produits et services à leur tarification. »

ACCUEILLIR FAVORABLEMENT LA NOUVELLE RÉALITÉ

À l'ère du digital, les marchés changent plus rapidement que ne le font la plupart des organisations marketing. Pour saisir les rênes du marketing à l'ère du digital, ses dirigeants doivent repenser la manière dont leurs organisations fonctionnent et interagir avec les autres domaines de l'entreprise. Ce rapport a trouvé que les responsables marketing orientés vers l'avenir prenaient trois mesures décisives pour préparer leurs organisations à affronter les nouveaux défis qui les attendent :

- **Apprendre aux équipes à faire preuve de rapidité et de flexibilité** : Les demandes des clients changent à une vitesse effrénée. Les structures organisationnelles qui travaillaient à l'ère du marketing de masse évoluent trop lentement pour inciter les clients à participer aux micro-moments de leurs processus d'achat. Palace Sports & Entertainment et Visa ont confié des activités marketing à des équipes transverses qui sont reliées horizontalement à travers toute l'entreprise. Le marketing technologique est essentiel pour assurer que ces liens se fassent de manière précise et efficace, et pour inciter les clients à s'engager à grande échelle en utilisant des messages uniques, pertinents.

Les organisations marketing doivent se lancer dans l'exploration des données internes et externes pour comprendre qui sont leurs clients, ce qu'ils recherchent, et ce qu'ils valorisent dans le cadre de leurs relations avec la société.

- **Travailler en franchissant les limites organisationnelles** : Le marketing a l'occasion, voire l'obligation, d'être le principal architecte de l'expérience client dans son organisation. Pour s'imposer, le marketing doit développer des relations poussées avec l'IT, les ventes et le service client, afin d'obtenir une vision complète de l'expérience client et, ensuite, guider les clients tout au long du processus d'achat.
- **Changer le mix de talents** : Utiliser des équipes et manager en franchissant les limites organisationnelles requiert des dirigeants capables de faire accomplir le travail dans des situations où l'autorité se manifeste sous une forme diffuse. Par ailleurs, les organisations marketing doivent développer et/ou acquérir les talents requis pour le marketing à l'ère du digital, particulièrement en matière d'analyses sophistiquées, d'opérations marketing, d'expertise de la communauté en ligne et de création de contenu digital.

Laura Beaudin insiste sur le fait que ces changements doivent s'appuyer sur deux éléments fondamentaux. Le premier est la compréhension de la clientèle, qui est une activité classique du marketing. Les organisations marketing doivent se lancer dans l'exploration des données internes et externes pour comprendre qui sont leurs clients, ce qu'ils recherchent, et ce qu'ils valorisent dans le cadre de leurs relations avec la société.

Forts de cette compréhension, les responsables marketing doivent élaborer et mettre en œuvre les meilleures stratégies possibles pour chaque point de contact avec le client et déterminer comment les mesures déployées se concluent par une vente. Une fois cette mise en route effectuée, les responsables marketing peuvent alors s'intéresser aux structures et aux ensembles de compétences dont leur organisation aura besoin.

Les responsables marketing doivent accueillir favorablement la nouvelle réalité. Comme Charlie Metzger le fait savoir : « Nous continuons de développer des marques et d'accroître le ROI. Mais la manière dont nous relevons les défis que nous rencontrons a changé de façon spectaculaire. »

NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Sridhar Ramaswamy, "How Micro-Moments Are Changing the Rules." think with Google, avril 2015.
- 2 Dennis McCafferty, "Top Challenges of an IT and marketing Collaboration." CIO Insight, 30 mars 2015.
- 3 Peter Ostrow, "Sales and marketing Alignment: A Primer on Successful Collaboration." Aberdeen Group, mars 2014.
- 4 "The Rise of the Marketer: Driving Engagement, Experience and Revenue." Economist Intelligence Unit, février 2015.

NOTES

NOTES

hbr.org/hbr-analytic-services

