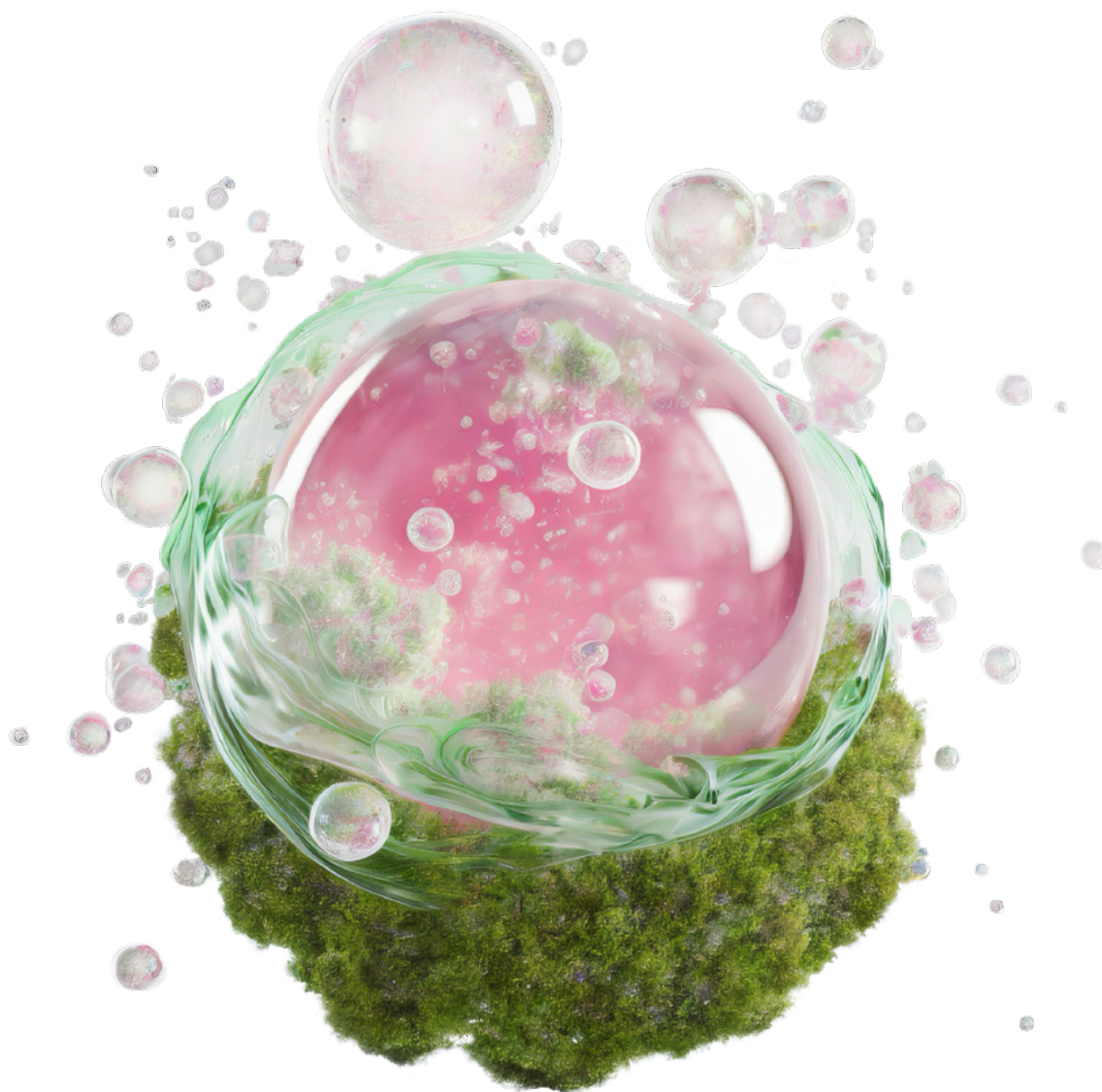




La tension à dessein

Comment les chefs du marketing et les chefs des finances tirent parti des frictions pour établir des processus décisionnels efficaces

Table des matières

Les principaux points à retenir	03
Les tensions inévitables entre le chef du marketing et le chef des finances	04
La collaboration efficace entre le chef du marketing et le chef des finances n'est pas le fruit du hasard; elle est conçue à dessein	07
Les quatre principes pour guider la collaboration	12
Des applications concrètes du processus décisionnel	14
Les avantages d'une collaboration étroite entre le chef du marketing et le chef des finances	18
Comment établir une collaboration efficace	20
Les auteurs et les contributeurs	21

Les principaux points à retenir

Les partenariats les plus efficaces entre les chefs du marketing et les chefs des finances tirent parti des tensions plutôt que de chercher à les éliminer.

La fonction finance met à l'épreuve la gestion des risques et veille au maintien du rendement, alors que la fonction marketing investit dans la croissance et la création de revenus. Lorsque les tensions sont cernées rapidement et gérées efficacement, il est plus facile de prendre des décisions éclairées, rapides et justifiables.

Le présent document est rédigé à l'intention des dirigeants qui ont déjà le souci de bien travailler ensemble, mais qui trouvent que le rythme des activités quotidiennes ne favorise pas toujours des conversations de niveau décisionnel. Sous la pression des investissements, l'incertitude augmente, les preuves sont débattues, et l'alignement peut devenir plus lent et plus difficile à atteindre qu'il ne devrait l'être. Les perspectives présentées s'appuient sur une étude originale menée par Deloitte en collaboration avec Dirigeants financiers internationaux du Canada (FEI Canada) et l'Association canadienne du marketing (CMA).

Notre principale constatation est simple, mais fondamentale : une tension devient productive lorsqu'elle est intégrée à dessein dans la façon de travailler des dirigeants. Dans ce contexte, la confiance n'est pas un trait de personnalité mais un résultat opérationnel. Elle s'établit lorsque les organisations mettent en place un léger niveau de gouvernance pour que les faits communs arrivent à temps, que les compromis soient nommés explicitement et que les décisions soient prises de manière récurrente, cycle après cycle.

À quoi s'attendre :

- Une explication de la collaboration définie autour de la **tension**, et de la manière de la mettre à profit.
- La comparaison des conditions qui entraînent des tensions tardives (nouvelles vérifications, chasses gardées) par rapport à celles qui entraînent des tensions précoces (meilleures questions).
- Un ensemble de principes de collaboration qui prennent la forme d'un système axé sur des processus décisionnels communs.
- Des scénarios brefs tirés du monde réel qui montrent comment les dirigeants peuvent gérer les tensions et faire des compromis dans des situations de direction courantes.
- Des perspectives claires que les chefs du marketing, les chefs des finances et les équipes de direction peuvent intégrer dans le rythme des activités quotidiennes.

Les tensions inévitables entre le chef du marketing et le chef des finances

La plupart des équipes de direction conviennent que la collaboration entre les fonctions marketing et finance est importante, et la plupart des dirigeants l'abordent avec de bonnes intentions. Cependant, avoir de bonnes intentions ne suffit plus. Comme il devient de plus en plus difficile de générer de la croissance et que les décisions d'investissement font l'objet d'une surveillance accrue, les organisations doivent faire des choix de plus en plus difficiles entre la certitude financière à court terme et la création de valeur à long terme. Dans un tel contexte, la fonction marketing est de plus en plus considérée comme un coût à maîtriser plutôt que comme un moteur de croissance à piloter. Quant à la fonction finance, elle est appelée à évaluer la valeur sans toujours disposer du contexte opérationnel ni de l'infrastructure de mesure nécessaires pour accomplir cette mission avec assurance.

Par conséquent, le processus décisionnel est paralysé, les investissements sont sous-évalués ou limités et les organisations ont de la difficulté à réaffecter leurs ressources vers ce qui fonctionne réellement. Si les fonctions marketing et finance ne s'accordent pas sur des rythmes opérationnels clairs, des méthodes de mesure communes et une logique décisionnelle explicite, la tension naturelle entre la croissance et le risque se manifeste tardivement. Elle se traduit alors par des frictions, des remaniements et une prise de décisions plus lente, précisément au moment où la rapidité, la confiance et l'adaptabilité sont des facteurs primordiaux au rendement de l'entreprise.

Les entrevues avec des dirigeants du marketing et des finances au Canada nous ont permis de dégager un thème cohérent : les partenariats les plus efficaces n'évitent pas les tensions, ils en tiennent compte à dessein. Ils permettent de poser des questions plus tôt, de formuler des hypothèses plus claires et de faire des compromis plus rapidement en mettant en place une gouvernance légère : vérité commune (paramètres de décision auxquels tous font confiance), langage commun (définitions explicites), apprentissages communs (examens en boucle fermée) et responsabilité commune (droits de décision clairs).

57 %

des dirigeants des finances indiquent qu'ils jouent un rôle de premier plan dans la stratégie d'entreprise³.

79 %

des chefs de la direction déclarent que le chef des finances est le dirigeant qu'ils écoutent le plus⁴.

61 %

des budgets de marketing sont établis depuis la haute direction ou en fonction des dépenses antérieures².

1. Signal49 Recherche, *La valeur du marketing au Canada*, 2026.

2. Deloitte Digital, *Marketing Investment Trends*, 2025.

3. Deloitte, *Finance Trends 2026: Navigating the Expanded Scope of Finance*, 2026.

4. Gartner, *C-Suite Dynamics Survey*, 2024.

Lorsque ces éléments de base sont présents, la collaboration semble plus facile, les décisions se prennent plus rapidement et la confiance se renforce grâce à la fiabilité au fil du temps. Les décisions d'investissement en marketing sont maintenant au centre de l'attention des entreprises. Les budgets de marketing sont importants, visibles et de plus en plus remis en question. Parallèlement, le pouvoir financier est devenu plus centralisé, et les dépenses de marketing sont évaluées à l'aide de systèmes financiers conçus en fonction de la certitude à court terme. Les dirigeants des finances exercent également leurs activités dans un contexte de grande incertitude et de responsabilité générale.

57 % des dirigeants des finances indiquent qu'ils jouent un rôle de premier plan dans la stratégie d'entreprise, ce qui reflète le mandat élargi du chef des finances, qui va au-delà de l'intendance et englobe l'affectation de capitaux, la gestion des risques et la gouvernance du rendement³.

Par conséquent, les décisions d'investissement en marketing se limitent rarement à des discussions d'ordre budgétaire. Ce sont des tests de la capacité de l'entreprise à faire rapidement des compromis dans un contexte d'incertitude. La pression est renforcée par la façon dont le pouvoir et la responsabilité sont établis.

Les chefs des finances sont les dirigeants que les chefs de la direction écoutent le plus souvent, leur influence étant fondée sur le contrôle des ressources financières, les droits décisionnels et la crédibilité méritée grâce aux résultats⁴.

En parallèle, les dirigeants du marketing sont souvent responsables d'un large éventail de résultats liés à la croissance et à la marque, sans avoir le même contrôle sur les données budgétaires.

61 % des budgets de marketing sont établis en fonction des revenus de l'entreprise, des dépenses de l'exercice précédent ou de l'affectation de capitaux depuis la haute direction, ce qui limite la souplesse même si les attentes en matière de preuves augmentent².

1. Signal49 Recherche, *La valeur du marketing au Canada*, 2026.

2. Deloitte Digital, *Marketing Investment Trends*, 2025.

3. Deloitte, *Finance Trends 2026: Navigating the Expanded Scope of Finance*, 2026.

4. Gartner, *C-Suite Dynamics Survey*, 2024.

Dans un tel contexte, où les coûts sont fixes, visibles et immédiats et où la valeur repose sur des probabilités en plus d'être répartie et souvent différée, les conditions structurelles sont toutes réunies pour que la surveillance, les vérifications supplémentaires et les interventions de dernière minute deviennent la norme.

La dimension économique de la fonction marketing exacerbe encore davantage les enjeux liés à ce déséquilibre.

Au Canada, les activités de marketing contribuent à hauteur de 130,9 G\$ au PIB, soutiennent environ 861 500 emplois et génèrent 47,8 G\$ de recettes gouvernementales par année¹. Cette échelle renforce l'obligation de la fonction finance de gérer les dépenses de la fonction marketing avec discipline, mais elle ne résout pas à elle seule la question de déterminer comment cette discipline est appliquée. La question centrale qui revient tout au long de cette étude n'est pas de savoir si le marketing est important, mais si les organisations ont mis en place des mécanismes de gouvernance qui permettent aux fonctions marketing et finance de procéder, même sous pression, à des compromis reproductibles et de niveau décisionnel. Lorsque ces mécanismes sont lents, contestés ou absents, la collaboration se dégrade de façon prévisible, quelles que soient les intentions.

Dans cette étude, la collaboration n'est pas synonyme de terrain d'entente, d'harmonie ou de difficultés moins nombreuses. Elle désigne la capacité récurrente de prendre des décisions liées aux ressources et de les mettre en œuvre en période d'incertitude, fondée sur des faits communs, des significations partagées et une responsabilité conjointe.

La collaboration productive comprend des tensions saines. La fonction finance met à l'épreuve la gestion des risques, discipline les investissements et protège le rendement à court terme. La fonction marketing crée une demande, obtient des flux de trésorerie futurs et accroît la valeur au fil du temps. L'objectif n'est pas d'éliminer les tensions, mais de les gérer tôt, quand elles améliorent les décisions au lieu de les retarder.

Lorsque les conditions d'exploitation sont bonnes, la tension saine se manifeste tôt sous forme de questions communes au sujet des hypothèses, des horizons temporels et des compromis. La confiance se renforce grâce à cette fiabilité. Lorsqu'elles ne sont pas bonnes, la tension se manifeste tardivement sous forme de chasses gardées, de nouvelles vérifications et de solutions de rechange.

La différence se résume à une infrastructure commune, pas à l'intention individuelle.

1. Signal49 Recherche, *La valeur du marketing au Canada*, 2026.

2. Deloitte Digital, *Marketing Investment Trends*, 2025.

3. Deloitte, *Finance Trends 2026: Navigating the Expanded Scope of Finance*, 2026.

4. Gartner, *C-Suite Dynamics Survey*, 2024.

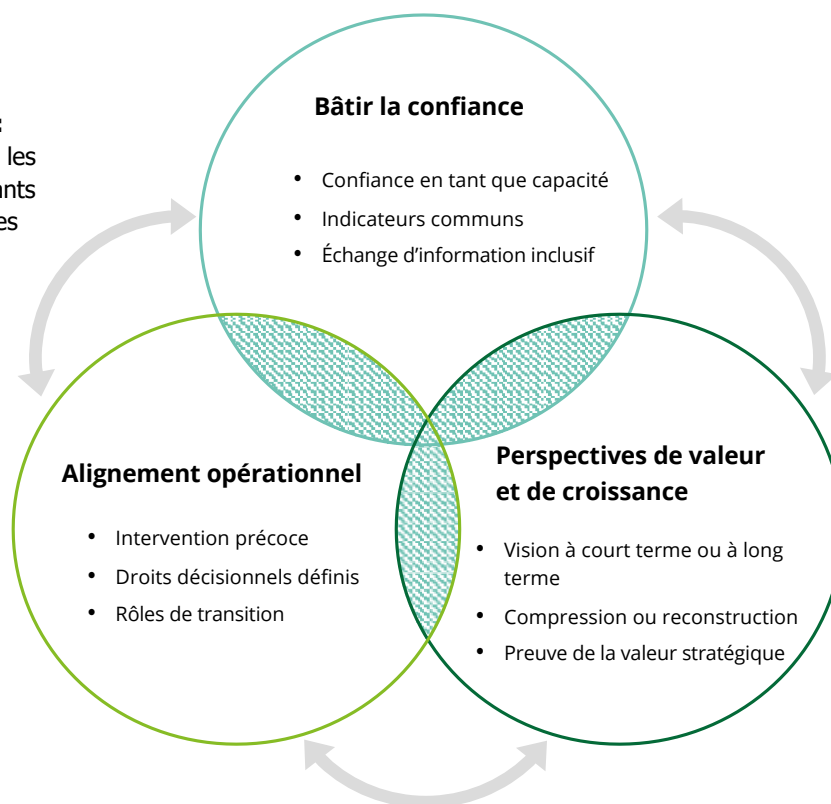
La collaboration efficace entre le chef du marketing et le chef des finances n'est pas le fruit du hasard; elle est conçue à dessein

Les entrevues réalisées auprès de dirigeants permettent de dégager un constat clair : bâtir une collaboration solide nécessite plus qu'un terrain d'entente, de l'harmonie ou un objectif commun. Les organisations doivent délibérément jeter les bases de conditions qui mènent à des tensions précoces et productives afin d'être en mesure de les gérer efficacement. Les neuf perspectives présentées dans cette section décrivent ces conditions. Elles fonctionnent comme un système, englobant la confiance, la discipline opérationnelle et la gouvernance de la valeur au fil du temps.

Prises isolément, ces perspectives sont toutes utiles. Toutefois, lorsqu'elles sont prises ensemble, elles permettent d'expliquer pourquoi certains partenariats entre chefs du marketing et chefs des finances mènent systématiquement à une prise de décisions plus rapide et de meilleure qualité, même sous pression.

Les pages suivantes examinent chacune de ces perspectives plus en détail, en s'appuyant sur des témoignages concrets de dirigeants pour illustrer le fonctionnement de ce système dans la pratique.

Le système de collaboration :
neuf observations qui définissent les partenariats hautement performants entre les chefs du marketing et les chefs des finances



Dans le cadre des entrevues avec les chefs du marketing et les chefs des finances canadiens, nous avons entendu des tendances cohérentes de réussite et d'échec de leur collaboration. Il ne s'agit pas de différences d'intention ou de personnalité. Ces perspectives reflètent plutôt la façon dont les organisations structurent la confiance, évaluent la valeur créée et prennent des décisions sous pression. Ensemble, elles démontrent qu'une collaboration efficace entre le chef du marketing et le chef des finances consiste moins à persuader qu'à créer des conditions opérationnelles qui permettent des conversations reproductibles et de niveau décisionnel.

Les neuf perspectives qui suivent sont censées être considérées comme un système. Chacune tient par elle-même, mais ensemble, elles décrivent comment les organisations de premier plan passent d'un alignement épisodique à une collaboration soutenue et hautement performante.

Vous trouverez en annexe des informations complémentaires sur chaque perspective, notamment des descriptions détaillées, des points de vue des dirigeants et des éléments de contexte.

Bâtir la confiance

La confiance entre les fonctions marketing et finance se fonde sur des faits et des indicateurs communs ainsi que sur des méthodes claires permettant de mesurer l'incidence, afin que les équipes ne se rabattent pas systématiquement sur des moyens de contournement.

1. La confiance est une capacité d'affaires, pas un trait de caractère.

La collaboration est plus efficace lorsque les organisations investissent dans des méthodes communes, dans la clarté et dans une logique décisionnelle reproductible, surtout sous pression.

« Souvent, les gens d'un peu partout dans l'organisation regardent la fonction finance et disent que c'est elle qui prend les décisions concernant les affectations. Ce n'est pas nécessairement vrai. Les gens de la fonction finance diraient qu'ils en sont en grande partie responsables, mais qu'en tant qu'entreprise, il est plus judicieux de s'entendre sur une méthodologie logique. »

– CHEF DES FINANCES, SERVICES FINANCIERS

2. Les tableaux de bord offrent une visibilité. Les indicateurs créent un jugement commun.

Voir les résultats ne suffit pas. La collaboration productive dépend de critères communs pour interpréter le rendement et faire des compromis.

« Je pense qu'il est nécessaire de travailler avec la fonction finance pour créer les indicateurs. Nous devons y travailler ensemble. Nous avons une combinaison de paramètres financiers et non financiers, de même que divers objectifs à court et à long terme. »

– CHEF DU MARKETING, ORGANISME DE BIENFAISANCE

3. Des systèmes financiers parallèles émergent lorsque la valeur créée est difficile à évaluer.

Les modèles parallèles et les « mathématiques du marketing » font leur apparition lorsque les équipes n'ont pas de moyens communs d'expliquer l'incidence.

« On le voit dans toutes les fonctions ici, mais je le vois en fait un peu plus en marketing. Il existe des éléments de finances parallèles au sein des groupes, mais le marketing en particulier semble avoir un groupe plus important que la plupart des autres... »

– CHEF DES FINANCES, SERVICES FINANCIERS

Alignement opérationnel

La progression des travaux s'accélère lorsque l'interprétation se fait à l'interne, que les compromis sont définis à l'avance et que la fonction finance intervient suffisamment tôt pour orienter les travaux, et non pas simplement pour les approuver.

4. Les frictions se transforment en progrès lorsque l'interprétation est confiée à quelqu'un.

L'analyse ponctuelle n'est pas le problème, c'est l'interprétation non prise en charge qui l'est.

« Investissez dans une ressource spécialisée en planification et analyse financières pour le marketing et assurez-vous que cette personne comprend à la fois le marketing et les finances... Dans le passé, personne n'était présent chaque jour pour faire le pont entre les deux... Cette ressource vaut chaque dollar de son salaire parce qu'elle établit ce pont. »

– CHEF DES FINANCES, COMMERCE DE DÉTAIL

5. Les équipes de marketing chevronnées savent d'avance ce qu'elles peuvent éliminer et ce qu'elles doivent protéger.

La clarté au niveau du portefeuille transforme la pression budgétaire en compromis gérés plutôt qu'en compressions réactives.

« Mon désir d'expliquer clairement ce que nous faisons, où va l'argent, comment il est mesuré et calculé... m'aide, en tant que chef du marketing, à obtenir le prochain budget ou à ne pas avoir de comptes à rendre pour chaque dollar que je dépense. »

– CHEF DU MARKETING, COMMERCE DE DÉTAIL

6. L'intervention précoce de la fonction finance change son rôle.

Lorsque la fonction finance intervient dès le début, elle contribue à orienter la logique d'investissement au lieu de la juger après coup.

« Le chef du marketing, le chef de la direction et moi discutons du potentiel dès le début, avant l'orientation dans une voie donnée. Je dirais que c'est à partir du début parce que si le projet est voué à l'échec selon le chef de la direction ou selon moi, il est simplement abandonné. »

– CHEF DES FINANCES, TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Perspectives de valeur et de croissance

Les équipes travaillent plus rapidement et prennent de meilleures décisions lorsqu'elles jettent les bases d'une culture commune et adoptent une vision de gouvernance à long terme, plutôt que de faire des coupes budgétaires rapides et de devoir ensuite payer le prix pour rétablir l'incidence.

7. L'échange d'informations aide les équipes à progresser plus rapidement lorsque cela compte.

L'échange d'informations continu crée un contexte commun afin que les dirigeants puissent se concentrer sur les répercussions, et non sur les éléments de base, lorsque des décisions sont en jeu.

« Il y a eu beaucoup d'échange d'informations au début parce que, et surtout dans mon cas, ni l'un ni l'autre n'avait vraiment travaillé dans un environnement où un budget de marketing était prévu... Mes plus gros postes de dépenses, par exemple, sont les recherches, donc il y avait beaucoup à apprendre sur les principales catégories de dépenses. »

– CHEF DU MARKETING, COMMERCE DE DÉTAIL

8. La valeur du marketing à long terme est largement reconnue, mais difficile à encadrer.

La difficulté est moins une question de conviction que de maintien de moyens crédibles de suivre la valeur et d'en discuter au fil du temps.

« Lorsque nous parlons d'investissements stratégiques, il n'est pas question d'IRC, mais plutôt de rendement net et de rentabilité. Les analyses de rentabilité ne présentent pas toutes un rendement financier, et le marketing comporte souvent une composante très stratégique. »

– CHEF DES FINANCES, ENTREPRISE PUBLIQUE RÉGLEMENTÉE

9. Il est facile de réduire les dépenses de marketing, mais difficile d'en reconstruire l'incidence.

Les économies à court terme sont immédiates, tandis que le coût des pertes affectant la demande, la marque et l'élan se fait sentir plus tard et s'accumule.

« Le total est un investissement de cinq ans dans la présence lors de moments de connexion. Nous devons nous éloigner de ce qui a été réalisé dans le passé et regarder l'ensemble du travail. »

– LEADER DU MARKETING, TECHNOLOGIES ET PLATEFORMES NUMÉRIQUES

Les quatre principes pour guider la collaboration

Les neuf tendances dont il est question dans cette étude indiquent des antécédents de réussite et d'échec de la collaboration entre les chefs du marketing et les chefs des finances. L'objectif n'est pas de diagnostiquer un dysfonctionnement, mais de rendre ces facteurs visibles afin que les dirigeants puissent tenir compte de tensions productives à dessein.

Les quatre principes ci-dessous traduisent ces tendances en une discipline opérationnelle. Ils aident les équipes à intégrer la tension en amont dans la présentation, les hypothèses et les compromis afin qu'elle améliore les décisions au lieu de ralentir le processus décisionnel. Voyez ces principes comme une infrastructure de collaboration : ils sont légers, pratiques et reproductibles sous pression.

01

Vérité commune

La collaboration diminue quand les dirigeants ne font pas confiance aux faits dont ils disposent.

La vérité commune n'est pas une question de données parfaites. C'est une question de base de référence rapide et crédible et d'incertitude révélée. En l'absence de vérité commune, les organisations ont par défaut recours à de nouvelles vérifications, à l'examen minutieux des postes et à des analyses parallèles (systèmes financiers parallèles).

02

Langage commun

La collaboration échoue lorsque les dirigeants débattent des mots plutôt que de prendre des décisions. Des termes comme RCI, incrémentalité, efficacité, marque, retombées ou valeur ne veulent pas dire la même chose d'une fonction à l'autre, à moins qu'ils ne soient présentés de façon explicite, en particulier dans différents horizons temporels.

Le langage commun n'élimine pas les désaccords. Il rend les hypothèses visibles afin que les compromis puissent être gérés.

03

Apprentissages communs

Les organisations qui améliorent la collaboration considèrent l'apprentissage comme une forme de gouvernance, et non comme un soutien, et elles l'intègrent dans les activités normales (pas seulement dans la planification annuelle).

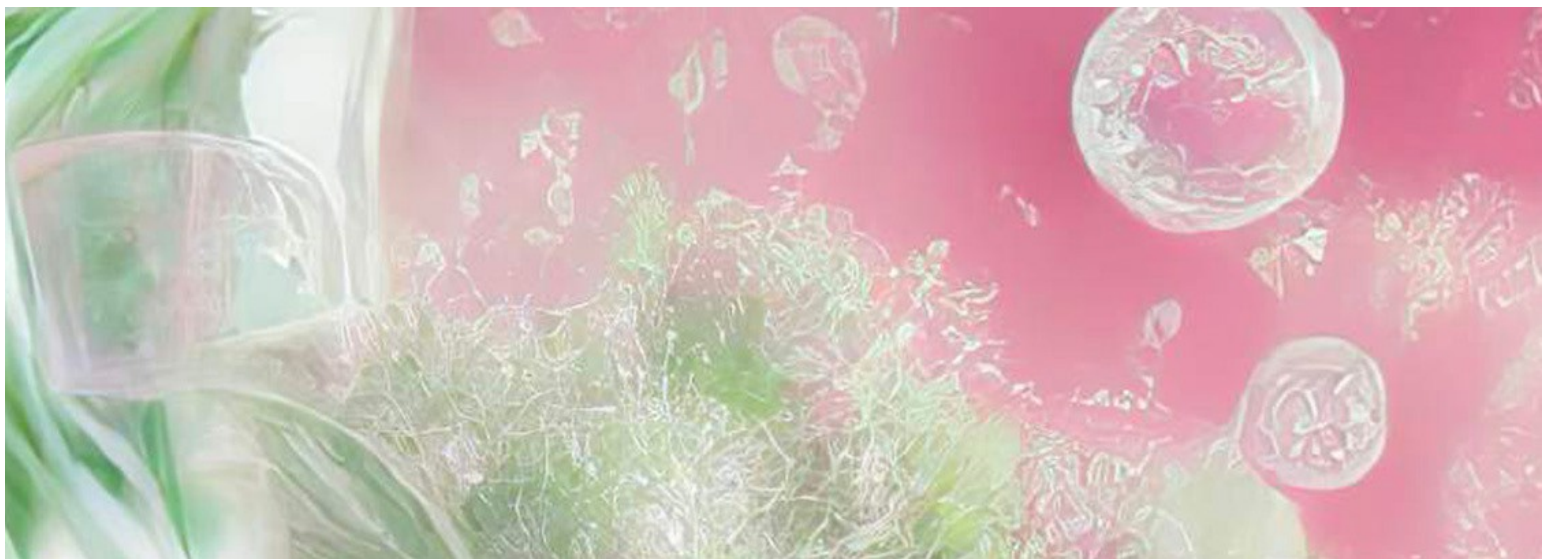
Elles examinent régulièrement ce qui s'est passé par rapport à ce que l'on supposait, mettent à jour leurs modèles et ajustent les décisions sans relancer le débat à chaque cycle.

04

Responsabilité commune

Les droits décisionnels, la certification des paramètres et la responsabilité d'interprétation doivent s'aligner sur les leviers que chaque fonction contrôle et être clairs assez tôt pour orienter les décisions, pas seulement les approuver.

Lorsque la responsabilité n'est pas claire, les investissements à long terme sont gérés selon une logique à court terme et la confiance s'affaiblit.



Des applications concrètes du processus décisionnel

Les **scénarios** ci-dessous ne sont pas des cas limites. Ce sont des situations ordinaires où la collaboration renforce la confiance ou crée un ralentissement évitable. Chacun présente la même idée sous un angle différent : **une tension saine est utile lorsqu'elle est cernée tôt et bien gérée**, grâce à une vérité commune, un langage commun, des apprentissages communs et une responsabilité commune.

01 L'investissement dans les technologies de marketing qui semble correspondre à des frais généraux

La situation

Le service du marketing propose un investissement dans les technologies de marketing, l'analytique ou des capacités de mesure. La demande s'accompagne souvent de commentaires concernant l'habilitation, la personnalisation ou les perspectives futures. La fonction finance pense qu'il s'agit de frais généraux et craint que l'organisation ne paie deux fois : une fois pour l'outil, et une fois pour les gens et les processus qui seront nécessaires pour le rendre utilisable.

Pourquoi ce moment est important

Il ne s'agit pas d'un débat à propos d'outils. C'est un test visant à déterminer si l'organisation est prête à investir dans l'infrastructure qui rend la tension productive : des preuves plus rapides, des compromis plus clairs et des réaffectations plus confiantes. Lorsque l'analytique est lente, contestée ou non vérifiable, les dirigeants utilisent des paramètres à court terme qui leur semblent plus sûrs.

Comment la tension se manifeste

- **Tension saine** : La fonction finance remet en question l'adoption, la qualité des données et le délai de rentabilisation dès le début. La fonction marketing peut expliquer comment la capacité améliore la rapidité des décisions et la qualité de la réaffectation.

Les deux parties sont d'accord sur la démonstration par étapes.

- **Tension malsaine** : La discussion devient binaire. Des déceptions précédentes sont remises en cause. La demande se transforme en une lutte pour l'approbation ou le refus tard dans le cycle.

Échecs

- La vérité commune échoue lorsque les réponses de niveau décisionnel sont trop lentes.
- La responsabilité conjointe échoue lorsque personne n'assume la responsabilité du système complet, seulement celle de l'achat.

Réussites

Les fonctions marketing et finance traitent l'évaluation comme une **infrastructure de confiance**, et non comme des frais généraux. L'investissement est régi par des barrières de preuve, et des décisions explicites sont prises à chaque étape.

02 La réinitialisation des paramètres qui ne convient à personne

La situation

Un changement de direction entraîne la réinitialisation des paramètres de rendement. Le service du marketing présente des mesures du contingentement, de l'expérience et de la marque. La fonction finance demande ce qu'elles représentent en termes de dollars. Les deux parties jugent qu'elles sont raisonnables. Les progrès sont au point mort.

Pourquoi ce moment est important

C'est là que les organisations créent un jugement commun ou s'orientent vers des débats récurrents. Lorsque les dirigeants n'arrivent pas à s'entendre sur ce que signifient de bons résultats, ils ne peuvent pas affecter les ressources avec discipline. Le résultat est généralement une orientation vers l'optimisation à court terme et des frictions plus tard.

Comment la tension se manifeste

- **Tension saine :** La fonction finance demande une transposition explicite en données économiques. La fonction marketing propose des hypothèses et des relations historiques.
- **Tension malsaine :** Les paramètres deviennent une guerre par fonctions interposées pour la légitimité. Les principaux indicateurs sont rejetés parce qu'on les considère futiles.

Échecs

- Le langage commun échoue lorsque les termes liés à la valeur demeurent implicites.
- L'apprentissage commun échoue lorsque les hypothèses ne sont jamais mises à jour.

Réussites

Les dirigeants s'entendent sur un petit nombre de paramètres décisionnels, appuyés par des indicateurs directionnels qui gèrent le rendement sans décider des investissements seulement.

03 La spirale des nouvelles vérifications et l'émergence des finances parallèles

La situation

Le service du marketing présente les résultats. La fonction finance remet en question les définitions ou la logique des écarts. Les nouvelles vérifications se multiplient. Des tableaux de bord parallèles apparaissent. Les équipes ralentissent ou optent pour la transmission aux échelons supérieurs.

Pourquoi ce moment est important

Le coût n'est pas la frustration, mais le processus décisionnel moins rapide. Lorsque la cadence des décisions dépasse la capacité de l'organisation à certifier les résultats et à les interpréter, les nouvelles vérifications se multiplient et les finances parallèles deviennent le moyen de contournement. La solution est rarement plus de rapports, mais une prise en charge plus claire de l'interprétation et de la certification.

Comment la tension se manifeste

- **Tension saine :** Les défis sont axés sur l'amélioration du système de crédibilité. La capacité est temporairement complétée sans créer de vérités concurrentes.
- **Tension malsaine :** Les analyses parallèles deviennent un pouvoir permanent. La confiance s'érode.

Échecs

- La vérité commune et la responsabilité commune s'écroulent en même temps.

Réussites

L'organisation conçoit une voie de certification rapide. Les finances parallèles deviennent inutiles parce que des réponses validées arrivent à temps.

04 L'engagement pluriannuel à l'égard de la marque

La situation

Le service du marketing demande un investissement échelonné sur trois à cinq ans dans la marque. La fonction finance fait face à des pressions à court terme et cherche des mesures de protection.

Pourquoi ce moment est important

Il s'agit d'un test de l'horizon temporel. La marque est souvent considérée comme discrétionnaire précisément lorsque la résilience est la plus précieuse. Sans une gouvernance explicite (quels indicateurs comptent, ce qui déclenche un changement et qui décide), la tension se transforme en un débat de croyance, et la logique à court terme érode discrètement les flux de trésorerie futurs.

Comment la tension se manifeste

- **Tension saine :** La fonction finance vérifie les risques et le coût de renonciation. Le service du marketing présente la marque comme un élément de résilience, avec des indicateurs et des déclencheurs clairs.
- **Tension malsaine :** La marque devient un débat de croyance. Des compressions sont effectuées de façon réactive.

Échecs

- Le langage commun sur ce que signifie la « valeur de la marque » et comment elle sera évaluée.
- La responsabilité conjointe de la gouvernance des compromis dans l'ensemble des horizons temporels.

Réussites

La marque est régie en tant qu'engagement du portefeuille, examinée trimestriellement, financée pour la résilience et protégée contre les réinitialisations réactives.

Les avantages d'une collaboration étroite entre le chef du marketing et le chef des finances

RÉSULTAT 01

Cohérence des décisions

La cohérence des décisions découle de l'application d'une même logique pour chaque cycle, et non de l'obtention de la même réponse chaque fois. Les fonctions marketing et finance s'accordent dès le départ sur les paramètres, les normes factuelles, les droits décisionnels et le type de traitement de l'incertitude, de sorte que les décisions puissent être prises de manière cohérente. Sans cette fondation, les décisions dépendent davantage des personnes présentes lors du processus décisionnel ou de la manière dont l'affaire est présentée.

À quoi cela ressemble concrètement

- Moins de débats ponctuels sur les définitions et les bases de référence.
- Indicateurs stables et normes factuelles convenues pour tous les cycles.
- Moins de cas acheminés à la haute direction pour résoudre des compromis courants.

RÉSULTAT 02

Transition rapide de l'information à l'action

La rapidité s'améliore lorsque le problème survient plus tôt, alors que toutes les options sont encore envisageables. Lorsque la fonction finance contribue à définir la question à traiter, les équipes s'accordent sur les éléments probants nécessaires et peuvent aller de l'avant sans avoir à refaire le travail. Sans cet apport, le processus décisionnel s'en trouve ralenti, car les équipes reviennent sans cesse sur les mêmes points.

À quoi cela ressemble concrètement

- Cycles de décision plus courts pour les réaffectations et les investissements.
- Moins d'analyses parallèles et de demandes d'« une autre tranche des données ».
- Prochaines étapes claires une fois que les seuils minimaux d'éléments probants sont atteints.

RÉSULTAT 03

Prévisibilité dans l'incertitude

La prévisibilité repose sur la définition claire, dès le départ, des règles concernant les hypothèses, les délais et les réponses. Les fonctions marketing et finance n'éliminent pas l'incertitude, mais conviennent à l'avance de la manière d'y faire face. Sans cette structure, les organisations réagissent trop tard, reviennent sur leurs décisions et perdent confiance au fil du temps.

À quoi cela ressemble concrètement

- Hypothèses et échelles claires plutôt que des promesses d'estimations ponctuelles.
- Déclencheurs convenus pour les décisions d'ajustement, de pause ou de réinvestissement.
- Moins de réinitialisations d'urgence en période de pression.



Comment établir une collaboration efficace

La plupart des équipes de direction n'ont pas de problème en ce qui concerne l'intention. Les chefs du marketing et les chefs des finances veulent la même chose : un rendement durable. Ce qui fait obstacle, c'est que la tension inévitable entre la croissance et la discipline n'est gérée que lorsqu'elle se manifeste, réunion par réunion, cycle par cycle.

Les meilleurs partenariats traitent les tensions comme un atout. Ils les mettent au jour tôt lorsque les questions améliorent la qualité des décisions sans les ralentir, et ils intègrent des disciplines opérationnelles simples pour veiller à ce que les débats soient axés sur les bons compromis.

C'est ce que visent les principes énoncés dans le présent document – vérité commune, langage commun, apprentissages communs et responsabilité commune – non pas comme des valeurs sur une diapositive, mais comme une infrastructure de collaboration de façon à ce que les décisions puissent être prises rapidement et en toute confiance, même si les données sont incomplètes. Lorsque cette infrastructure est en place, la fonction finance peut promouvoir la création de valeur à plus long terme, le service du marketing peut planifier ses activités avec moins de revirements à une étape avancée, et l'entreprise peut consacrer moins de temps à revalider ses choix et plus de temps à s'améliorer.

Si vous voulez commencer à créer de saines tensions dans le travail quotidien, commencez par de petites actions :

- Choisissez de trois à cinq paramètres de décision à certifier ensemble. Convenez de ce que vous allez utiliser, de ce que vous n'utiliserez pas et de ce que signifient de bons résultats.
- Placez un défi financier en amont. Faites intervenir la fonction finance à l'étape de l'élaboration et non à celle de l'approbation.
- Exécutez une courte boucle d'apprentissage après le prochain cycle. Passez en revue ce que vous supposiez, ce qui s'est passé et ce que vous allez changer.
- Soumettez un problème commun au chef de la direction ou à l'équipe de la haute direction. Utilisez-le pour créer une responsabilisation commune et un modèle de partenariat au sommet.

La collaboration ne se renforce pas parce que les dirigeants font plus d'efforts. Elle se renforce lorsque l'organisation fait de la tension productive la valeur par défaut à dessein.

Auteurs



Jeff Sutton

Leader, Stratégie client et
marque
jsutton@deloitte.ca



Amanda McCusker

Directrice, Stratégie
client
amccusker@deloitte.ca

Contributeurs



Livia Zufferli

Leader nationale,
Stratégie client
lzufferli@deloitte.ca



Yohan Gaumont

Leader national, Clients
ygaumont@deloitte.ca



François Gaumont

Leader, Programme pour
les chefs du marketing
fgaumont@deloitte.ca



Paul Fletcher

Leader, Programme
pour les chefs des
finances
pfletcher@deloitte.ca



Anju Kukreja

Leader, Transformation de
la fonction finance
anjukukreja@deloitte.ca

En collaboration avec :



Références

1. Signal49 Recherche, *La valeur du marketing au Canada*, 2026.
2. Deloitte Digital, *Marketing Investment Trends*, 2025.
3. Deloitte, *Finance Trends 2026: Navigating the Expanded Scope of Finance*, 2026.
4. Gartner, *C-Suite Dynamics Survey*, 2024.

Méthodologie

Le présent rapport est fondé sur des observations qualitatives de hauts dirigeants, complétées par des recherches secondaires. Nous avons mené des entrevues approfondies avec huit chefs du marketing et huit chefs des finances de diverses entreprises canadiennes, dans de nombreux secteurs.

Nous avons travaillé en collaboration avec l'Association canadienne du marketing (CMA) et Dirigeants financiers internationaux du Canada (FEI Canada) pour accroître le rayonnement auprès des participants et renforcer l'étude.

Les observations ont été anonymisées et synthétisées afin de repérer des tendances récurrentes plutôt que des points de référence statistiquement représentatifs. Les citations sont utilisées avec autorisation et sélectionnées pour illustrer la dynamique de gouvernance, et non le rendement individuel.

The background of the slide is a microscopic image of a tissue section, likely stained with hematoxylin and eosin (H&E). It shows various cellular structures, including nuclei (stained dark purple/blue) and cytoplasm/extracellular matrix (stained pink/red). There are some larger, more complex structures that could be glandular or ductal in nature, and some smaller, more uniform cells. The overall texture is granular and detailed, typical of histological slides.

Annexe

ANNEXE

Principales perspectives détaillées

1. La confiance est une capacité d'affaires qui doit être délibérément établie.

Dans le cadre des entrevues, les dirigeants ont invariablement décrit la confiance entre les fonctions marketing et finance comme découlant de la façon dont les décisions sont prises, et non de l'intention ou des relations seules. La confiance se renforce lorsque les équipes ont des façons communes de définir la valeur, d'évaluer le rendement et de prendre des décisions en matière d'affectation sous pression. En l'absence de ces conditions, la collaboration échoue généralement plus tard dans le processus.

Ce que nous avons appris

La confiance a été décrite comme étant opérationnelle plutôt qu'interpersonnelle, et fondée sur des processus décisionnels reproductibles et des méthodes de travail communes.

Les bris de confiance se produisent souvent tard, quand les équipes découvrent un désaccord sur les hypothèses, la valeur ou les méthodes une fois que les décisions ont été prises.

Les dirigeants des deux fonctions ont souligné l'importance de s'entendre sur la méthodologie de prise de décisions, pas simplement sur la responsabilité des décisions.

L'évaluation joue un rôle central dans la confiance, notamment pour déterminer si les fonctions finance et marketing sont disposées à soutenir les mêmes paramètres et la même logique.

Ce que nous avons entendu

« Les segments d'affaires découvrent des choses plus tard dans la négociation ou en cours de route, et la situation devient un peu... moins collaborative. On perd une partie des arguments, alors il faut que les avantages soient mieux expliqués dès le départ. »

– Chef des finances, Services financiers

« Souvent, les gens d'un peu partout dans l'organisation regardent la fonction finance et disent que c'est elle qui prend les décisions concernant les affectations. Ce n'est pas nécessairement vrai. Les gens de la fonction finance diraient qu'ils en sont en grande partie responsables, mais qu'en tant qu'entreprise, il est plus judicieux de s'entendre sur une méthodologie logique. »

– Chef des finances, Services financiers

« Le plus important est de veiller à ce que toutes nos stratégies de marketing répondent aux objectifs de mes partenaires d'affaires... Nous devons nous assurer que nous pouvons mesurer tout ce que nous faisons et que nos partenaires d'affaires et financiers font confiance à la façon dont nous le faisons. »

– Leader du marketing, Services financiers

Au cours des entrevues, la confiance n'a pas été décrite comme quelque chose qui existe au départ dans les équipes, mais plutôt qui s'établit lorsque des méthodes, des mesures et une logique décisionnelle communes se maintiennent au fil du temps.

ANNEXE

2. Les tableaux de bord offrent une visibilité. Les indicateurs créent un jugement commun.

Les dirigeants ont invariablement fait la distinction entre les tableaux de bord, qui affichent le rendement, et les indicateurs, qui aident les équipes à s'entendre sur ce que le rendement signifie. Bien que les tableaux de bord procurent une transparence, ils suffisent rarement, à eux seuls, à appuyer les décisions ou les compromis. Les indicateurs sont importants parce qu'ils établissent des critères d'interprétation communs pour le marketing et les finances.

Ce que nous avons appris

Les dirigeants ont indiqué que les tableaux de bord sont utiles pour la visibilité, mais qu'ils sont insuffisants pour s'aligner sur les décisions.

Les indicateurs sont appréciés parce qu'ils rendent les compromis explicites et réduisent les discussions récurrentes sur l'interprétation, et ils sont plus efficaces lorsqu'ils sont créés en collaboration par le marketing et les finances.

Plusieurs dirigeants ont souligné l'importance de combiner des paramètres financiers et non financiers, ainsi que des mesures à court et à long terme.

Dans les cas plus matures, les indicateurs influent sur les incitatifs et la responsabilisation au-delà de la fonction marketing.

Ce que nous avons entendu

« Quand l'équipe maintient son budget, le protège et ne dit pas ce qu'elle va faire, c'est un centre de coûts. Quand les paramètres et les plans sont dynamiques et qu'ils peuvent être évalués et analysés, c'est un moteur de croissance. »

– Chef des finances, Services aux consommateurs

« Je pense qu'il est nécessaire de travailler avec la fonction finance pour créer les indicateurs. Nous devons y travailler ensemble. Nous avons une combinaison de paramètres financiers et non financiers, de même que divers objectifs à court et à long terme. »

– Chef du marketing, Organisme de bienfaisance

« Nous avons tous les mêmes indicateurs, ce qui veut dire que nous sommes tous motivés par la même chose... Excellent. Tout le monde est d'accord. »

– Chef du marketing, Services financiers

Au cours des entrevues, nous avons noté que l'alignement était moins lié au fait de voir les mêmes chiffres et davantage au fait de s'entendre sur la façon dont ces chiffres seraient utilisés pour prendre des décisions.

ANNEXE

3. Des finances parallèles émergent lorsque les équipes n'ont pas de moyens communs d'évaluer la valeur.

Dans le cadre des entrevues, les dirigeants ont décrit l'émergence de finances parallèles ou des « mathématiques du marketing » lorsque les équipes doivent expliquer la valeur, mais n'ont pas de méthode commune et fiable pour le faire. Dans ces conditions, on a recours à des modèles parallèles et à des analyses secondaires pour rendre les résultats lisibles et justifiables. Le problème est moins l'existence de plusieurs modèles que l'absence d'une façon convenue d'interpréter le rendement.

Ce que nous avons appris

Des finances parallèles émergent généralement quand on demande au marketing d'expliquer la valeur sans méthode d'évaluation commune et fiable.

Les dirigeants ont décrit les modèles et les calculs parallèles ainsi que les mathématiques du marketing comme des moyens permettant aux équipes d'accomplir des progrès visibles et justifiables.

La question plus profonde n'était pas le nombre de modèles utilisés, mais l'absence d'accord sur la façon d'interpréter les résultats.

En l'absence de normes d'évaluation communes, les équipes pourraient tirer des conclusions différentes du même rendement.

Ce que nous avons entendu

« On le voit dans toutes les fonctions ici, mais je le vois en fait un peu plus en marketing. Il existe des éléments de finances parallèles au sein des groupes, mais le marketing en particulier semble avoir un groupe plus important que la plupart des autres... »

– Chef des finances, Services financiers

« On commence alors à examiner la situation, autrement dit les mathématiques du marketing. Et on se dit qu'en fin de compte, on doit avoir une approche que tout le monde comprend. Si le résultat s'avère positif, nous devrions tous être d'accord qu'il est positif, et s'il s'avère négatif, nous devrions tous être d'accord qu'il est négatif. Il ne faut pas que le résultat soit positif pour moi, mais négatif pour la fonction finance. »

– Chef du marketing, Services financiers

Au cours des entrevues, les finances parallèles se sont révélées être moins un problème financier qu'un signe que l'organisation n'a pas encore convenu d'une méthode commune d'évaluer la valeur créée.

ANNEXE

4. Les frictions se transforment en progrès lorsque l'interprétation est confiée à quelqu'un.

Les dirigeants ont décrit un changement notable lorsqu'une personne est clairement responsable de traduire les activités de marketing en perspectives pertinentes pour la prise de décisions. Plutôt que de laisser l'interprétation se faire en parallèle, les organisations plus matures attribuent ce travail à des gens qui peuvent faire le lien entre le langage, les hypothèses et les paramètres du marketing et des finances. Lorsque cette interprétation est prise en charge, le travail devint plus visible et plus fiable.

Ce que nous avons appris

Les dirigeants ont décrit l'interprétation comme un travail distinct, et non comme quelque chose qui devrait se faire de façon informelle ou être laissé sans responsable.

Quand personne n'est responsable de l'interprétation, les dirigeants doivent trier des explications concurrentes au lieu de faire des compromis.

Les organisations plus matures investissent dans des gens qui peuvent établir un pont entre le marketing et les finances et tester la situation derrière les chiffres.

Dans ces environnements, le travail souvent associé aux finances parallèles ne disparaît pas, mais il devient visible, géré et fiable.

Ce que nous avons entendu

« Investissez dans une ressource spécialisée en planification et analyse financières pour le marketing et assurez-vous que cette personne comprend à la fois le marketing et les finances... Dans le passé, personne n'était présent chaque jour pour faire le pont entre les deux... Cette ressource vaut chaque dollar de son salaire parce qu'elle établit ce pont. »

– Chef des finances, Commerce de détail

« L'une des tâches consiste à s'assurer que les IRC signalés sont exacts et appropriés... J'utilise les leurs, mais mon équipe les a revus. »

– Chef des finances, Commerce de détail

Au cours des entrevues, nous avons noté que des progrès sont réalisés lorsque l'interprétation cesse d'être un fardeau informel et devient un élément défini de la façon dont les fonctions marketing et finance travaillent ensemble.

ANNEXE

5. Les équipes de marketing chevronnées savent d'avance ce qu'elles peuvent éliminer et ce qu'elles doivent protéger.

Les dirigeants ont décrit des conversations sur le budget différentes dans les organisations plus matures. Plutôt que de prendre des décisions réactives lorsque des pressions surgissent, ces organisations avaient déjà établi une vision plus claire des dépenses qui pourraient être réduites avec des répercussions limitées et des aspects où le maintien des investissements compte le plus. Cette clarté découle d'une compréhension plus explicite de l'efficacité du marketing dans l'ensemble du portefeuille.

Ce que nous avons appris

Les équipes plus chevronnées avaient déjà bien réfléchi à ce qu'elles pouvaient éliminer et à ce qu'elles devaient protéger avant que les pressions budgétaires ne surgissent.

Les dirigeants ont décrit la visibilité au niveau du portefeuille comme essentielle, même lorsque les outils qui la soutiennent sont imparfaits ou rétrospectifs.

La transparence quant à l'affectation des fonds, à la façon dont ils sont évalués et à l'utilisation d'hypothèses avec mesure continue change la qualité de la conversation sur le budget.

Dans ces environnements, les compressions sont traitées davantage comme des compromis gérés que comme des réactions par défaut.

Ce que nous avons entendu

« Nous avons créé une modélisation de la logistique de marketing qui nous permet de voir ce qui fonctionne dans l'ensemble du portefeuille et comment affecter les fonds de manière stratégique... Cette modélisation est utile, mais elle est axée sur le passé plutôt que sur l'avenir. Elle nous fournit quand même un aperçu clair de la façon d'optimiser les investissements dans l'ensemble des canaux. »

– Leader du marketing, Entreprise publique réglementée

« Mon désir d'expliquer clairement ce que nous faisons, où va l'argent, comment il est mesuré et calculé... m'aide, en tant que chef du marketing, à obtenir le prochain budget ou à ne pas avoir de compte à rendre pour chaque dollar que je dépense. »

– Chef du marketing, Commerce de détail

« Si cela ne fonctionne pas et qu'ils ne sont pas convaincus eux-mêmes, ce n'est pas une bonne affectation de fonds. Cependant, s'ils sont assez convaincus, mais pas complètement certains, ils peuvent présenter une hypothèse sur ce qu'ils prévoient faire. Nous pouvons ensuite mesurer et nous adapter à partir de là. »

– Chef des finances, Services aux consommateurs

Au cours des entrevues, nous avons noté que le marketing était moins susceptible de subir des compressions par défaut lorsque les dirigeants avaient déjà une vision commune plus claire des aspects où les dépenses importaient et de ceux où elles comptaient moins.

ANNEXE

6. L'intervention précoce de la fonction finance change son rôle.

Les dirigeants ont parlé d'une nette différence entre l'intervention de la fonction finance à la fin d'un processus et sa participation dès le début. Lorsqu'elle intervient tard, il est plus probable que son rôle consistera à juger une proposition terminée. Lorsqu'elle le fait tôt, elle contribue à orienter la logique, les hypothèses et les seuils qui sous-tendent l'investissement lui-même.

Ce que nous avons appris

Les dirigeants des finances jouent un rôle différent lorsqu'ils participent assez tôt pour formuler la question plutôt que de réagir à la réponse.

Les chefs du marketing ont décrit l'intervention précoce comme le fait de travailler en collaboration plutôt que de faire l'objet d'un jugement.

Les dirigeants des finances ont expliqué que la participation précoce était moins un contrôle qu'une mise à l'épreuve de la faisabilité, de l'orientation, des seuils de preuve et des attentes communes.

Dans les cas où l'on avait recours à la fonction finance tardivement, les dirigeants ont décrit une collaboration plus fragile et des frictions plus tardives.

Ce que nous avons entendu

« Je crois beaucoup à la participation dès le début. Ces gens doivent participer dès le départ... faites équipe avec moi sinon je serai votre juge. Je pense que la cocréation augmente la crédibilité. »

– Chef du marketing, Organisme de bienfaisance

« Le chef du marketing, le chef de la direction et moi discutons du potentiel dès le début, avant l'orientation dans une voie donnée. Je dirais que c'est à partir du début parce que si le projet est voué à l'échec selon le chef de la direction ou selon moi, il est simplement abandonné. »

– Chef des finances, Transport et logistique

Au cours des entrevues, nous avons noté que l'intervention précoce de la fonction finance change la dynamique, qui passe de l'approbation à la cocréation, de sorte que la remise en question fait partie de la création plutôt que d'être un obstacle à la fin.

ANNEXE

7. L'information aide les équipes à progresser plus rapidement lorsque cela compte.

Dans le cadre des entrevues, les dirigeants ont invariablement décrit l'échange d'informations comme une pratique continue plutôt que comme une activité ponctuelle liée aux cycles de planification ou d'approbation. Elle permet de s'assurer que les fonctions marketing et finance ainsi que l'équipe de direction élargie partagent suffisamment de contexte avant de devoir prendre des décisions sous pression. En l'absence de cette compréhension de base, les équipes sont plus susceptibles de devoir consacrer du temps critique à revoir les éléments fondamentaux plutôt que de discuter des répercussions et des compromis.

Ce que nous avons appris

Les dirigeants ont décrit l'échange d'informations comme une habitude continue, et non comme quelque chose qui est réservé aux étapes de planification ou d'approbation.

Cela est particulièrement important lorsque les budgets de marketing comprennent des catégories ou des dynamiques que les autres dirigeants ne connaissent pas.

L'échange d'informations aide à créer une base de référence commune, réduisant ainsi la nécessité de revoir les principes de base lorsque des décisions doivent être prises sous pression. Plusieurs dirigeants ont également souligné des lacunes dans la compréhension ou la discussion des signaux non financiers au fil du temps.

Dans les cas où la fonction finance est intervenue plus tardivement, les dirigeants ont décrit une collaboration plus fragile et des frictions à des étapes plus avancées.

Ce que nous avons entendu

« Il y a eu beaucoup d'échange d'informations au début parce que, et surtout dans mon cas, ni l'un ni l'autre n'avait vraiment travaillé dans un environnement où un budget de marketing était prévu... Mes plus gros postes de dépenses, par exemple, sont les recherches, donc il y avait beaucoup à apprendre sur les principales catégories de dépenses. »

– Chef du marketing, Commerce de détail

« Nous examinons le taux de recommandation, et le conseil d'administration pose des questions à ce sujet, donc c'est important. Je dirais franchement que nous pourrions sans doute l'utiliser mieux que nous ne le faisons. Selon moi, nous ne lui accordons probablement pas autant d'attention qu'il le faudrait. »

– Chef des finances, Transport et logistique

Au cours des entrevues, nous avons noté que l'échange d'informations consistait moins à communiquer les notions de base en une fois qu'à maintenir un contexte commun suffisamment à jour pour que les dirigeants puissent agir plus rapidement quand cela compte.

ANNEXE

8. La valeur du marketing à long terme est largement reconnue, mais difficile à encadrer.

Les dirigeants des fonctions finance et marketing ont invariablement décrit la valeur du marketing à long terme comme réelle, mais difficile à gérer en pratique. La question n'est pas de déterminer si la valeur existe, mais si l'organisation a un moyen crédible d'en faire le suivi, d'en discuter et de la gérer au fil du temps, surtout lorsque les investissements ne s'inscrivent pas exactement dans le cadre des rapports sur le rendement standards.

Ce que nous avons appris

Les dirigeants des deux fonctions ont indiqué que les investissements dans le marketing à long terme sont importants, mais structurellement difficiles à encadrer.

Le défi en est moins un de conviction que d'absence de moyens stables de faire le suivi des avantages à long terme et d'en discuter au fil du temps.

Les dirigeants des finances ont fait remarquer que souvent, les investissements stratégiques ne correspondent pas aux structures habituelles des IRC et qu'ils requièrent différentes façons de penser en termes de rendement et de rentabilité.

Les dirigeants du marketing ont parlé de la nécessité de relier les signaux à plus long terme aux résultats de l'entreprise, même lorsque la voie est indirecte.

Ce que nous avons entendu

« Un aspect important qui faisait partie de l'approbation de cet accord consistait à nous demander comment nous allions suivre les avantages à long terme. Nous avons donc commencé, l'an dernier, à élaborer un cadre pour faire le suivi des avantages de ces initiatives. »

– Chef des finances, Services financiers

« Lorsque nous parlons d'investissements stratégiques, il n'est pas question d'IRC, mais plutôt de rendement net et de rentabilité. Les analyses de rentabilité ne présentent pas toutes un rendement financier, et le marketing comporte souvent une composante très stratégique. »

– Chef des finances, Entreprise publique réglementée

« En bout de ligne, je peux dire que je priorise la considération, puis le caractère favorable, et ensuite les ventes unitaires ou les utilisateurs actifs quotidiens, et cela se traduit directement par des revenus et des bénéfices pour l'entreprise. »

– Leader du marketing, Technologies et plateformes numériques

Au cours des entrevues, la valeur du marketing à long terme a rarement été contestée en principe, mais elle reste vulnérable lorsque les organisations n'ont pas de moyens durables de l'encadrer au fil du temps.

ANNEXE

9. Il est facile de réduire les dépenses de marketing, mais difficile d'en reconstruire l'incidence.

Plusieurs chefs du marketing ont décrit une asymétrie qui oriente de nombreuses décisions d'investissement. Les compressions dans les dépenses de marketing permettent de réduire les coûts immédiatement, tandis que les répercussions de la reconstruction de la demande, de la marque et de la présence se manifestent beaucoup plus tard et souvent après le fait. Il est par conséquent plus facile de réaliser des économies à court terme, même lorsque les dirigeants comprennent le risque à plus long terme.

Ce que nous avons appris

Les dirigeants ont mentionné une nette asymétrie entre la certitude immédiate d'une réduction des dépenses et le coût plus lent et moins visible de la reconstruction de l'incidence.

Plusieurs chefs du marketing ont souligné à quel point il est facile de réduire les budgets de marketing à court terme par rapport à la reconstruction du RCI à long terme.

Les participants ont également mentionné des effets en aval comme la perte de valeur de la marque, de visites en magasin et de parts de marché après des compressions.

La valeur d'investissements soutenus dans le marketing a souvent été décrite comme cumulative, devenant visible au fil du temps plutôt que dans des situations isolées.

Ce que nous avons entendu

« C'est l'une des mesures les plus faciles à prendre. C'est à court terme. Je peux réduire les budgets de marketing jusqu'à ce que je prenne ma retraite, pas de problème. Ce qui est plus difficile, c'est de revenir avec des analyses de rentabilité qui procurent un RCI à long terme. »

– Chef du marketing, Commerce de détail

« Nous nous sommes retirés de l'un des secteurs d'activité de notre entreprise. Notre marque a perdu de la valeur, les visites en magasin ont diminué et nous avons perdu des parts de marché. »

– Chef du marketing, Commerce de détail

« Le total est un investissement de cinq ans dans la présence lors de moments de connexion. Nous devons nous éloigner de ce qui a été réalisé dans le passé et regarder l'ensemble du travail. »

– Leader du marketing, Technologies et plateformes numériques

Au cours des entrevues, nous avons noté que le coût de la réduction des dépenses de marketing était facile à reconnaître sur une ligne budgétaire, mais beaucoup plus difficile à voir pleinement avant que des pertes affectant la demande, la marque et l'élan se produisent.



Deloitte. Digital

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chacun de ses cabinets membres sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (également appelée « Deloitte mondial ») ne fournit pas de services à ses clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour en apprendre davantage au sujet de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

La présente publication de Deloitte contient uniquement de l'information de nature générale et ne prétend fournir aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit et de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

© 2026 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.

Conçu par Deloitte Services de création CoRe. RITM2486467