



L'humA.I.n_

au cœur du marketing
de demain

 **CONVERTEO**



Sommaire

06

ÊTRE CUSTOMER-CENTRIC,
UN GRAAL INACCESSIBLE ?

16

L'OMNISCANAL AU SERVICE
DE LA VITESSE

26

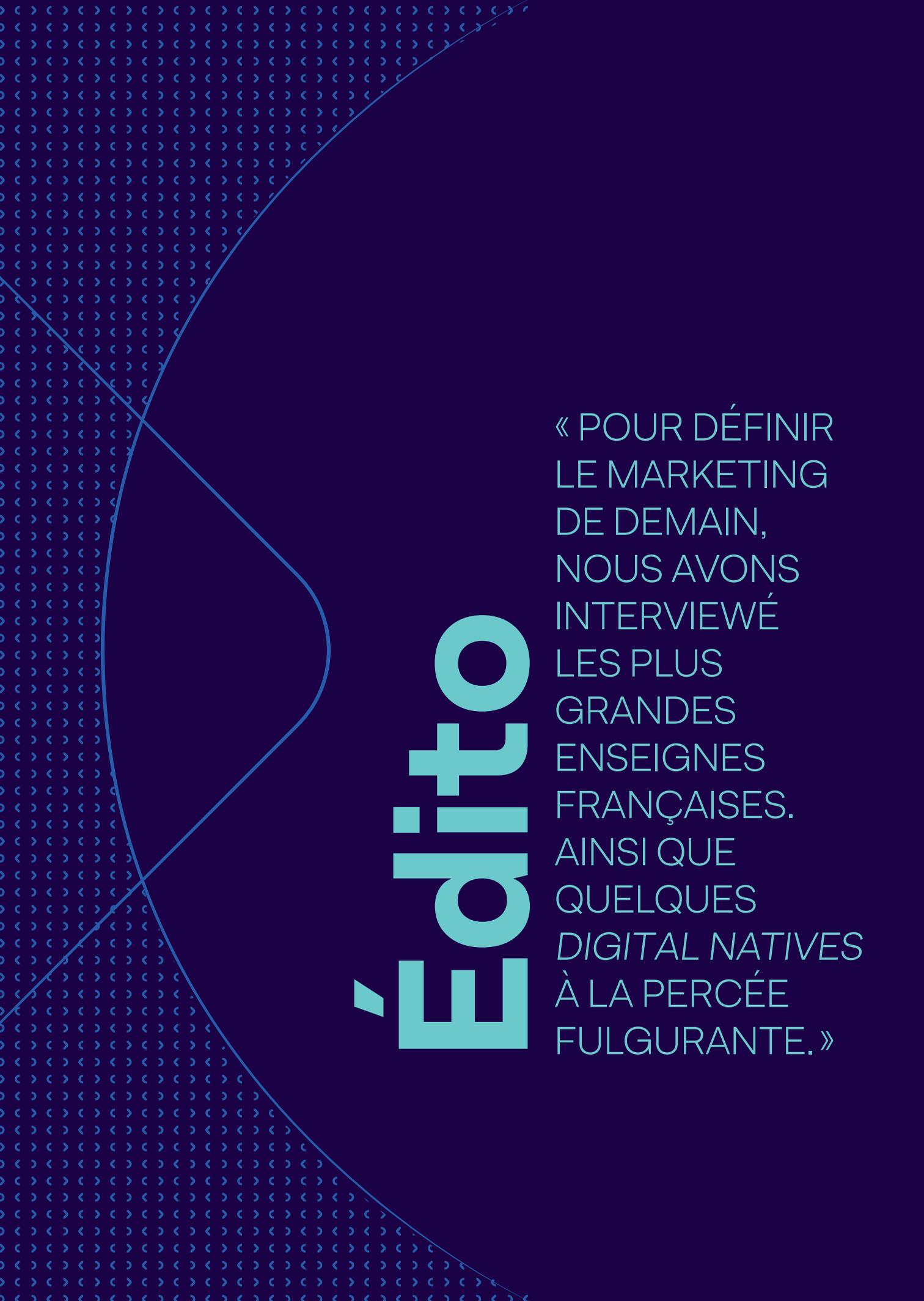
TRAVAILLER
EN ÉCOSYSTÈME

34

BOUSCULER
L'ORGANISATION INTERNE

46

LA FIN DU BULLSHIT



Édito

« POUR DÉFINIR
LE MARKETING
DE DEMAIN,
NOUS AVONS
INTERVIEWÉ
LES PLUS
GRANDES
ENSEIGNES
FRANÇAISES.
AINSI QUE
QUELQUES
DIGITAL NATIVES
À LA PERCÉE
FULGURANTE. »



Lorsque nous avons lancé ce projet, nous avions pour ambition de définir le « Marketing de demain » - en toute simplicité !

Nous avons commencé par écouter la voix du terrain, en interviewant 10 professionnels issus des plus grandes enseignes françaises, auxquels s'ajoutent quelques *Digital Natives* à la percée fulgurante.

Objectif : analyser les évolutions d'un métier qui a beaucoup changé... pour les confronter à notre propre vision du marché.

« Un œil sur la donnée, l'autre sur le cognitif, un pied au Comex et une oreille au centre d'appels. »

En l'espace d'une poignée d'années, le marketing s'est chargé de nouvelles responsabilités et il est venu se frotter aux autres directions - s'y télescoper même, parfois.

Avant de mener ces entretiens, quelques formules nous trottaient en tête : « résilience », « agilité », « respect de la vie privée »... C'est l'époque, comme toujours, qui fait remonter à la surface des problématiques communes. Mais plutôt que de modes fugaces, il s'agit de courants sous-marins significatifs, qui tôt ou tard affleurent.

Au terme de nos échanges, ces mots-là étaient toujours présents, mais la liste s'était considérablement allongée... Nous avons terminé les interviews entre échos, ricochets et vertige.

Les contributeurs de cet ouvrage le disent tous : ils portent de plus en plus de casquettes. Leur métier les place à la croisée des chemins entre progrès technique et évolutions des sciences humaines. Un œil sur la donnée, l'autre sur le cognitif, un pied au Comex et une oreille au centre d'appels.

Le Marketing est en formation continue et le monde plus que jamais « VUCA » (volatile, incertain, complexe et ambigu).

Pour y voir plus clair - et établir ensemble une feuille de route - nous vous proposons dans les pages qui suivent une analyse en cinq étapes : en partant de l'écoute client jusqu'à votre propre prise de parole : garantie sans *bullshit* !

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

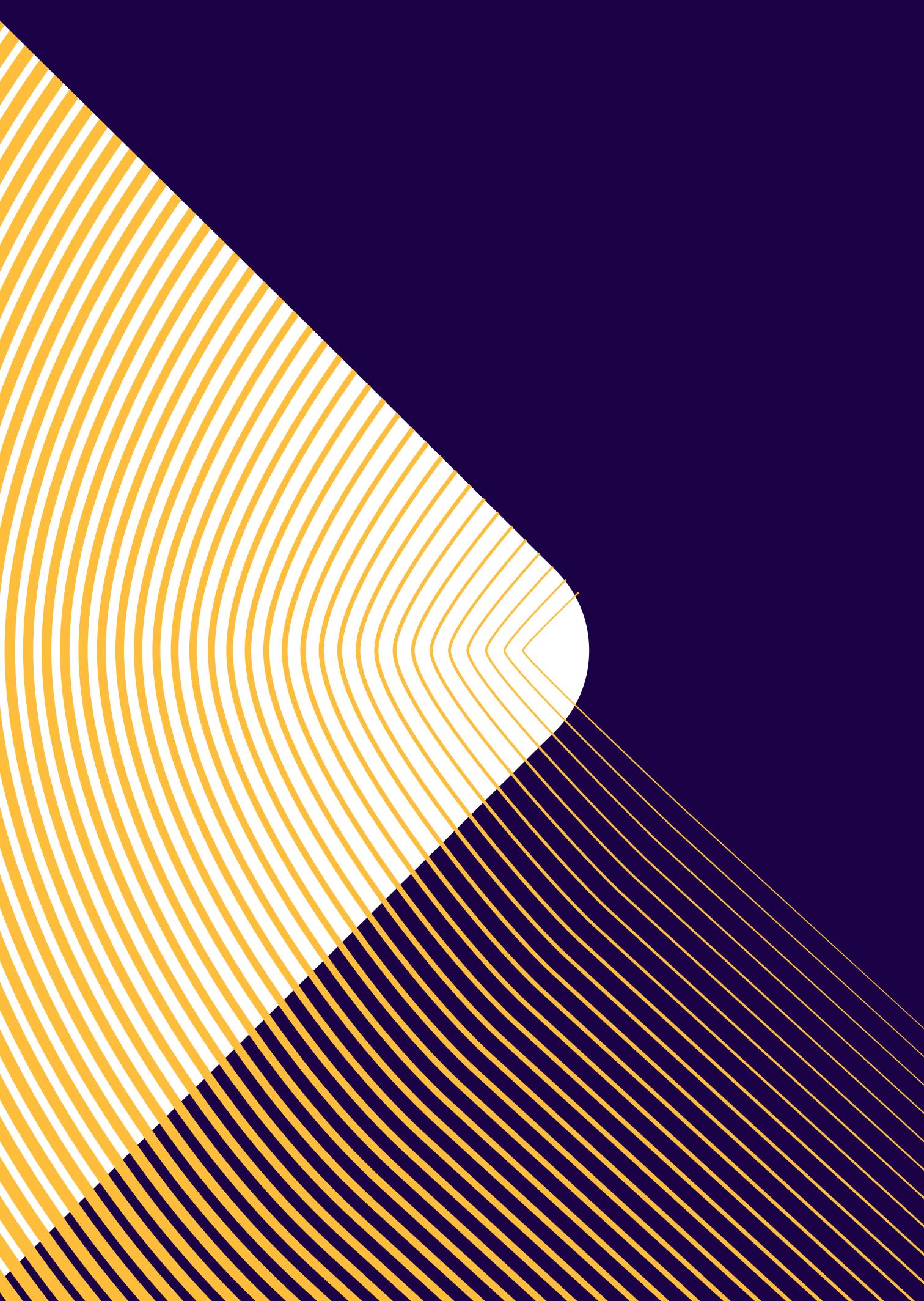
Raphaël Fétique, ■■■

Co-fondateur & Partner Converteo

1

**Être
customer-
centric,
un Graal
inaccessible ?**







L'ANALYSE DE

JULIEN RIBOURT,

Partner Analytics x Digital Products, Converteo

Client ou utilisateur ?

*Il faut « écouter le client » ?
Mais c'est presque
un sujet philosophique !
Pour commencer, le mot
« client » pourrait constituer
un dangereux raccourci.
Le client, c'est la base
du marketing et la raison
d'être d'une organisation.
C'est pourquoi il faut garder
en tête que derrière ce mot
se cachent des réalités
différentes et complexes.*

P

arler de client, c'est un parti pris - quand d'autres, en particulier dans le digital, choisissent le terme « utilisateurs »... et souvent ce ne sont pas les plus mauvais

en marketing ! Leur intention ? Commencer par créer un usage, avant de commencer à vendre. La relation ne se construit pas de prime abord sur un acte marchand. Cette posture fait naître la confiance, place la marque dans le long terme.

Je m'interroge aussi sur la finalité de « l'écoute client ». Pourquoi tendre l'oreille ? On trouve plusieurs enjeux : comprendre et répondre aux besoins actuels, anticiper les attentes futures et enfin être capable d'agir

« Tous les clients ne sont pas représentatifs des clients... que l'on souhaite avoir ! »

sur le processus de décision (écouter pour mieux convaincre).

Les parcours clients sont de moins en moins linéaires, mais on peut s'appuyer sur les études quantitatives, qualitatives, les données chaudes/froides et même les sciences cognitives, pour capter des informations sur tous les registres, y compris d'ordre émotionnel.

Le modèle en entonnoir est remis en cause

Le modèle classique de « l'entonnoir », plaqué sur le cycle d'achat (avec tout un parcours de qualification de la prise d'informations à la signature) commence à être remis en cause. Il n'est pas forcément si représentatif. D'autres représentations émergent comme le labyrinthe, sans doute plus pertinent. L'exercice est ardu et il serait faux d'affirmer qu'on va finir par théoriser et comprendre parfaitement les cycles d'achat. C'est

forcément une ambition qui ne se réalisera jamais. Le but est de s'en approcher.

Le client, un objet social prompt à vous faire trébucher

Pour écouter « le client », on a la fois besoin de le matérialiser à travers des agrégats et de le conceptualiser, mais aussi de redescendre dans les cas particuliers qui apportent des éclairages complémentaires. Je crois qu'on a besoin d'avoir les deux approches en Marketing : ascendante pour choisir, interroger des indicateurs pour tenter de dessiner le portrait du client - et descendante pour aller questionner les clients en tant que personnes singulières, dans leur diversité et leur représentativité. Enfin, tous les clients ne sont pas représentatifs « du client » et pas représentatifs non plus des clients que l'on souhaite avoir... Il y a un enjeu à gommer les extrêmes et à atténuer le bruit.

L'ennemi à abattre : le client moyen

Le digital a permis ces dernières années de rendre le marketing beaucoup plus scientifique - notamment en démultipliant les points de contact et les données. La donnée, c'est le proxy du client, c'est ce qui nous permet d'appréhender certaines de ses facettes et notamment son rapport à la marque.

C'est aussi ce qui a permis la prise en compte du temps réel et des signaux chauds. Il y a beaucoup de valeur à exploiter les données dans l'instant.

Avec toujours bien sûr un plafond de verre sur cette ambition : pour des raisons technologiques, juridiques et méthodologiques. La donnée est nécessairement lacunaire. On n'est pas sur une science dure. Il existe des biais de méthode à tous les niveaux, à commencer par la collecte.

Choisir ses Use Cases, utiliser la Data

« Tout l'enjeu est de basculer vers un marketing segmenté où on arrête les moyennes. »

Science pour manipuler de grands sets de données, comprendre les recommandations des machines (ou accepter de ne pas les comprendre...) : les professionnels du Marketing font face à choix stratégiques ! Le VP Growth de Payfit évoque dans ces pages le « client moyen », dont la connaissance ne lui est d'aucune utilité. En effet, le client moyen a peu de sens d'un point de vue conceptuel - et encore moins d'un point de vue Marketing.

Quant au NPS* souvent cité comme le Graal, il reste générique. Il est nécessaire de le contextualiser : comprendre les raisons profondes derrière le score pour prendre les bonnes décisions.

Tout l'enjeu est de basculer vers un marketing segmenté où on arrête de faire des moyennes et on va chercher ce qu'il y a derrière. Evidemment, ça démultiplie le travail. Mais ça embarque, aussi, l'ensemble des directions de l'entreprise. Cela ne concerne plus seulement le Marketing et les Ventes !

(*) Le Net Promoter Score consiste à demander au client dans quelle mesure il recommanderait l'entreprise, le produit ou le service.

Un marketing de plus en plus humA.I.n

« Artificial Intelligence » : on met beaucoup de choses derrière ces deux lettres. Certaines facettes de l'intelligence artificielle transforment tout particulièrement les métiers du Marketing : il s'agit de l'explosion de la donnée collectée (et de ses possibilités de traitement) ainsi que de l'automatisation... dont les cas d'usage s'étendent jusqu'à la relation client. Le CMO peut alors avoir l'impression d'être pris entre deux feux : incité à confier aux machines une partie de son travail, il sait aussi combien l'humain et l'émotion

sont importants. Nous sommes convaincus que ces deux mondes ne sont pas contradictoires : l'IA est au service de l'Humain. Le Marketing doit mener un travail de pédagogie et de passerelle entre les solutions techniques/mathématiques et les équipes qui travaillent au contact du client. En effet, l'IA permet aux équipes Clients de fournir un meilleur service : c'est particulièrement net en magasin, lorsque les vendeurs peuvent compter sur des stocks à jour, en adéquation avec les ventes à venir (prédictibilité), sur

des prix étudiés en fonction du marché local, ou encore sur une application qui leur livre les préférences clients dont la marque dispose déjà. Ces techniques font de l'accueil « humain » un accueil « humain VIP ». L'IA permet de repérer les clients à fort potentiel comme les clients mécontents, de comprendre la relation à la marque (analyse du langage), d'améliorer son catalogue de produits et de services, de collaborer avec d'autres enseignes... C'est une source de progrès pourvu qu'elle soit utilisée à bon escient.



Ne pas laisser la place au doute

Elise Ducret est Chief Marketing & Digital Officer chez L'Oréal France. Entrée dans le groupe comme webmaster à la DRH (car oui, souvenez-vous : en 1998, on commençait à croiser les premiers « webmasters »), elle ne l'a jamais quitté. Elle compte parmi les pionnières du Digital dans le groupe et en parle avec un mélange d'humilité et de passion.

Tester sans a priori

« L'Oréal a décidé il y a quelques années de basculer vers le digital, avec l'objectif de réaliser 20% du chiffre d'affaires mondial sur l'e-commerce. Il n'est pas forcément évident de vendre des produits de beauté en ligne, de parler de peau et de cheveux à travers un écran... et pourtant ! Nous avons fait évoluer les comportements d'achats et atteint ces 20%. Certaines barrières à l'entrée ont complètement disparu. Nous continuons de tester tous les formats - en ce moment

des sessions de *live streaming*, animées par des conseillères de vente. On tente, on analyse, on apprend.

La donnée au service de la connaissance client

Chez L'Oréal, nous avons recensé jusqu'à 18 domaines de *data* différents. Avec 13 sites d'e-commerce en France, 54 marques et bien sûr un important réseau de distributeurs, la donnée est partout et finalement elle est utilisée par tous, mais elle n'est pas nécessairement agrégée ni partagée.



Nous sommes en train d'établir un premier *mapping*. Ensuite, grâce à quatre cas d'usage précis définis avec le Comex, nous allons utiliser la donnée pour mieux connaître le consommateur et accélérer sur l'e-commerce.

nous mesurons le *Love Brand Index*, le NPS, le taux de satisfaction. Ainsi que notre temps de réponse : répondre à chacun - et dans des délais très courts - c'est devenu un objectif Groupe depuis deux ans.

augmentée (nous avons acheté des services) et de *Vocal*.

« Nous mesurons le *Love Brand Index*, le NPS, le taux de satisfaction. Ainsi que notre temps de réponse : répondre à chacun et dans des délais très courts, est un objectif Groupe. »

Nous avons cessé de multiplier les "petits" cas d'usage. Nous sommes conscients de cet enjeu fort qui consiste à mesurer en temps réel ce qui se passe sur le terrain et de monitorer tous les "petits bruits". Avec parfois un exercice de décodage : par exemple les clientes disent "LVB" sur les réseaux sociaux pour désigner notre parfum La Vie est Belle. Du côté des indicateurs de performance, nous sommes également focalisés sur le client :

En tandem avec le DAF

Mon DAF est mon partenaire - je ne fais rien sans lui. Nous pilotons ensemble le projet *Data*. Si le DAF d'un grand groupe ne comprend pas les moyens digitaux, ne comprend pas ces moteurs-là, on n'ira nulle part. Nous suivons de près, ensemble, les progrès en matière de *blockchain* - pour partager de la donnée avec les distributeurs, pour améliorer la traçabilité dans nos usines - mais aussi les sujets de réalité virtuelle

Anticiper les mouvements sociétaux

C'est une autre manière d'écouter le client : nous opérons notre transformation RSE depuis 10 ans. Chacun de nos collaborateurs est un acteur de cette stratégie RSE, d'autant plus qu'il est exposé sur les réseaux sociaux. Certaines applis de notation s'appuient sur des critères discutables. Elles interprètent la cosmétologie sans intégrer les dosages. Elles créent un doute et pour rétablir la vérité ensuite, il faut des docteurs, des pharmaciens qui prennent la parole. Quand le doute s'immisce quelque part, il fait naître un risque. On l'a bien vu avec le vaccin Astra Zeneca... ! Mais si nous sommes là depuis 100 ans, c'est parce que nous avons su créer la confiance. »

La connaissance client, notre meilleur atout

Sylvie Humbert est Directrice Marketing et Distribution Internationale chez SNCF Voyages. Elle a construit sa carrière dans le groupe ferroviaire depuis 20 ans, entre Innovation, Communication et Marketing. Très consciente de la nécessité d'écouter le client, elle souligne aussi les contradictions des consommateurs : renoncer à la voiture, ce n'est pas encore gagné...





L

e premier concurrent de SNCF reste la voiture. Encore et toujours. Les déclarations d'intention, la volonté de préserver l'environnement, certes on les entend chez les Français. Mais en caricaturant à peine, quand Ryan Air lance

des billets à 9 euros... ils les achètent.»

Des personas pour demain

Nous réfléchissons à des cibles différentes pour les convaincre de laisser la voiture au garage.

« Accepter ce nouvel enjeu : l'adaptabilité de l'offre. »

Nous avons une activité de volume avant tout et sommes très focalisés sur la reprise - le *Revenge Tourism* en particulier.

Nous travaillons sur des personas. L'étude des comportements m'intéresse beaucoup. Le marketing de demain gagnera à s'appuyer simultanément sur la donnée et sur les sciences cognitives (l'analyse des émotions). Avec cette crise qui a bousculé tous nos repères, les missions du Marketing ont retrouvé une certaine noblesse auprès des autres directions internes. Elles savent que nous disposons des outils nécessaires pour faire remonter des informations de valeur.

La donnée au centre du jeu

Le Marketing est revenu au centre de la partie. D'autant plus que nos billets sont également distribués par des intermédiaires : l'entreprise

est aveugle sur tout un pan de sa relation client. Écouter le client : c'est l'une de nos priorités, nous voulons comprendre ce qui se cache derrière un NPS. Et bien sûr agréger la donnée : entre des filiales, qui sont nombreuses, et un réseau de distribution fractionné, la donnée reste très émietlée.

Un échiquier plus grand

L'ouverture du marché à la concurrence nous fera forcément perdre des parts de marché. Par contre, nous pouvons aller en chercher à l'étranger. Nous venons ainsi de lancer OuiGo en Espagne, entre Madrid et Barcelone en profitant de l'ouverture à la concurrence en Espagne. Pour choisir ces marchés, nous démarrons par des études de potentiel : combien de clients, part de mix de chacun, combien d'opérateurs locaux... L'ouverture à la concurrence est devenue une réalité et la connaissance client sera l'un de nos meilleurs atouts.

Trois évolutions majeures et durables

En 2020, il fallait un motif sérieux pour voyager. En sortie de crise - du moins nous l'espérons - il en restera deux changements de comportement : des achats en dernière minute et une forte demande de flexibilité. Autrement dit, la possibilité d'annuler même quand on se décide sur le tard ! Avec cette troisième évolution majeure : nos clients récurrents et les plus rentables, ce sont les professionnels... mais ils ont pris de nouvelles habitudes avec le télétravail. La clientèle de loisirs ne réalise qu'un à deux voyages dans l'année. Nous allons composer avec ces nouvelles règles du jeu. Il y a là un enjeu d'adaptabilité de l'offre. Mais dans nos métiers, ce n'est pas simple. Une place dans un train, si elle n'est pas vendue, est perdue. Notre souplesse est donc relative.»



2.

**L'omnicanal
au service
de la vitesse**





L'ANALYSE DE

JÉRÉMIE LEVY,

Partner Data x Business Consulting, Converteo

Vers l'ubiquité

Le parcours client est marqué depuis plusieurs années déjà par la compression du temps de prise de décision.

Bien sûr, la crise de 2020 est venue renforcer cette tendance : la difficulté à se projeter a favorisé les décisions de dernière minute.

Les comportements d'achats sont globalement, toujours plus rapides. Le mobile et l'effet Ropo (*Research Online, Purchase Offline*) avaient donné le ton, avec des consommateurs qui pianotent sur leur téléphone et que l'on retrouve ensuite en magasin sous 24h. Les recherches « à proximité » ont progressé de 340% sur deux ans (source : *Think with google* - tendance présente avant la crise Covid). L'accélération récente de certains services comme le *Drive* piéton dont on entendait vraiment peu parler avant la crise, ou encore l'explosion du *Click & Collect* confirment que les acheteurs utilisent absolument tous les canaux qu'une marque leur ouvre - et leurs cycles d'achat se raccourcissent encore.

« Mes clients fidèles sont-ils plus sur un canal qu'un autre ? Les clients omnicanaux achètent-ils davantage que les autres ? »

La crise a montré aussi combien les clients refusent d'attendre. Les *Click & Collect* et les *Drive* avec trop de délai ont été rejetés au profit des solutions de retrait en une heure. Certaines enseignes se sont montrées capables de les mettre en place en huit jours, gratuité et « sans contact » compris.

Car la rapidité est partout : la vitesse d'exécution du côté des marques, est stratégique.

On a vu Fnac-Darty mobiliser des vendeurs, qui forcément n'exerçaient plus en magasin, sur du *live-streaming* pour répondre aux questions des clients, présenter des produits en vidéo *live*... C'est malin car ils soulignent ainsi ce qui fait leur différence : l'expertise des vendeurs et le sens du service.

Commencez par une vision claire de l'existant

Entre développement du *self-service* (un client à 100 % autonome, qui trouve toutes ses réponses en ligne) et l'ouverture d'appartements-boutiques comme au Club Med, où le futur voyageur est reçu dans une cuisine, autour d'un café... le responsable du Marketing peut avoir le sentiment de faire le grand écart.

Comment relier les parcours ? Pour construire une bonne stratégie omnicanale, il ne suffit pas de connaître son chiffre d'affaires par canal ! Il faut aussi et surtout avoir une bonne vision du rôle réel des différents canaux en termes d'influence, d'engagement et de traitement des différents segments de prospects et clients, en particulier ceux qui sont les plus omnicanaux.

Il est important de savoir répondre à quelques questions-clefs : est-ce que mes clients fidèles sont plus sur un canal qu'un autre ? Est-ce qu'ils sont satisfaits ? Est-ce que les clients omnicanaux achètent plus que les autres ?

Cet état des lieux est indispensable pour servir l'objectif : unir toutes les forces de l'entreprise, pour vendre plus. Les canaux doivent être complémentaires, coordonnés.

Avant de définir votre stratégie, commencez donc par la mesure et l'estimation de la contribution de chaque canal. Vient ensuite le sujet de l'expérience client - quels parcours faut-il proposer - et celui de l'organisation interne, pour faire en sorte que les objectifs soient transverses : co-portés entre les canaux (exemple : avec le *Click to Call*, le digital est objectivé sur le trafic et la télévente sur le taux de transformation).

L'omnicanal est foncièrement local

Les consommateurs font état de leur désir d'acheter local, de nouer des liens de proximité. L'omnicanal est foncièrement local : d'abord parce qu'il est articulé autour des points de vente physiques (aujourd'hui les *retailers*

français réalisent encore 80 % de leur chiffre en magasin).

Mais aussi parce que votre stratégie, pour être vraiment efficace, doit être déclinée à l'échelon local. On nous a demandé de nombreuses fois : « Est-ce que je dois diminuer mes investissements en tracts ? »

« Faut-il diminuer ses investissements en tracts papier ? L'analyse de données (passage en caisse, mix médias...) montre, sans ambiguïté, que d'un magasin à l'autre la réponse change du tout au tout. »

Or il n'est pas possible d'apporter une réponse à cette question au niveau national. Nous avons créé une méthode de toutes pièces pour fournir une réponse adaptée au maillage local. L'analyse de données (passage en caisse, mix médias...) montre, sans ambiguïté, que d'un magasin à l'autre la réponse change du tout au tout. La performance se mesure à l'échelon local. Ce qui nécessite un alignement sur le pilotage de la performance omnicanale entre le national et le local, avec les bons outils (data visualisation...), la bonne organisation et des objectifs partagés et co-portés entre les canaux.

Ne privez pas vos collaborateurs de l'accès aux données

La crise sanitaire a créé des effets de panique : les directions et les managers ont demandé

de nouveaux tableaux de bord : parfois dans l'urgence, souvent avec plus d'indicateurs que nécessaire, et le tout n'était pas toujours cohérent. Mais le vrai problème, c'est quand ces tableaux de bord ne sont pas partagés avec tous les employés.

Il est très important de réduire et de simplifier vos indicateurs - sur l'omnicanal en particulier - et il est indispensable de les partager aux opérationnels ! À tous vos collaborateurs, sans exception. Tout le monde doit être au même niveau d'information. Quand on parle de Data, il y a toujours un sujet d'appropriation. Focalisez-vous sur les indicateurs de satisfaction client, utilisez les outils de data-visualisation et montrez la direction à suivre. Si vous ne le faites pas, la qualité de la donnée elle-même fera l'objet de doutes et de remises en question.

« Le vrai problème, c'est quand les tableaux de bord ne sont pas partagés avec tous les employés. Quand on parle de Data, il y a toujours un sujet d'appropriation. Si vous n'y prenez pas garde, c'est la qualité de la donnée elle-même qui fera l'objet de doutes et de remises en question. »



Prouver la valeur de nos actions

Romain Roulleau est le « Monsieur Digital » des entreprises qu'il rejoint, avec souvent une forte dimension internationale. Après une première partie de carrière dans la VAD chez Raja, puis une seconde vie dans le Travel (SNCF et Accor), il a plongé dans le monde du Retail. D'abord chez Conforama, désormais chez Kingfisher où il est directeur Marketing, Digital & Clients.

Composer avec l'existant

« En arrivant chez Kingfisher, j'ai développé de nombreux outils digitaux et phygitaux. Le *Drive* bien sûr, qui s'est révélé précieux durant le confinement, mais aussi l'application mobile ou encore la possibilité d'effectuer une recherche visuelle sur le site de Castorama : l'internaute prend ou télécharge une photo pour trouver des produits similaires. Cela fait partie de mes petites victoires emblématiques, qui font qu'aujourd'hui on me croit sur parole, on me suit en interne. Il faut dire que je pars

de loin. A mon arrivée, le groupe réalisait moins de 2% de son CA global en ligne. Aujourd'hui, on ne me considère plus comme quelqu'un de compétent qu'on laisse "jouer" avec le digital : chacune de mes décisions a des impacts plus structurants. Je veux m'écarter des stratégies d'enseigne "piquouzées" au prospectus. Pour autant, introduire du digital dans le groupe, ce n'est pas aller copier ce que fait ManoMano. Il faut prendre soin de l'existant, composer avec ce qu'on trouve. Kingfisher, ce n'est pas CDiscount. Et on ne s'improvise pas Ikea quand on a vécu des années dans la peau de Castorama...



Tenir la promesse

Pour moi, le directeur Marketing de 2030 aura une qualité essentielle : il sera capable de prouver la valeur de ce qu'il entreprend. On a des convictions, des idées,

Mesurer la satisfaction sur tous les canaux

Le directeur Marketing de demain comprendra dans le détail ce qui fait une bonne ou une mauvaise expérience client. Je veille tout

Rami Baitièh, a partagé son adresse email sur le site du groupe dès son arrivée et répond en personne aux messages qu'il reçoit. À son instigation, certains directeurs de magasin affichent désormais leur numéro de portable à l'entrée du point de vente.

« Repositionner l'enseigne, c'est le premier boulot d'un directeur Marketing. Mais il faut aussi l'incarner : apporter sur le terrain de vrais changements pour les clients comme pour les salariés. »

mais cela ne suffit pas. Il faut savoir les mettre face à de la donnée et du tangible. Début juin, nous avons lancé une campagne très forte, qui revient à nos origines en faisant renaître l'animal totem de la marque, le castor. C'est le tout premier boulot d'un directeur Marketing. Mais il faut aussi l'incarner : apporter sur le terrain de vrais changements quotidiens pour les clients et pour les collaborateurs.

particulièrement au NPS. En ce moment par exemple, notre NPS web est très mauvais, quand bien même le chiffre d'affaires s'envole. C'est un signal d'alarme que je prends au sérieux. C'est très facile de dire « Moi, je gère des millions de clients. Vous avez une mauvaise expérience ? OK. Désolé pour vous... Client suivant ! » Mais on s'aveugle et tôt ou tard on le paie très cher. À l'extrême opposé, le nouveau DG de Carrefour France,

Ouvrir le capot

Il faut aussi que le CMO comprenne les ressorts techniques qui ont un impact sur l'expérience client : quand le SI du Drive plante un samedi et que ça dure 7 heures, sur le terrain on a des clients dont l'exaspération est telle qu'ils insultent nos collaborateurs. On ne peut pas faire comme si ce n'était pas grave. Quand on digitalise une enseigne, quand on passe vraiment à l'échelle, il y a forcément "de la casse". Il s'agit de jongler entre vision stratégique et réalités opérationnelles. On peut se dire que la casse fait partie du jeu. Ce n'est pas ma position. J'essaie constamment de la limiter. Pour autant, je teste sans arrêt. Il faut réussir à placer le curseur au bon endroit.»

Objectif : 30% d'acquisition en ligne

Grégoire Dupiellet est directeur du Digital et du CRM pour la banque de détail de la Société Générale, avec près de 20 ans d'expérience dans le Digital. Il connaît bien l'univers des grands groupes, a exercé également dans le domaine des TelCos - et a même été entrepreneur, en lançant un comparateur de cotes (paris sportifs) au moment où le marché des jeux en ligne s'est ouvert en France.





a crise de 2020 n'a pas modifié notre ligne d'horizon : elle n'a fait que conforter la nécessité d'introduire davantage de digital, d'ouvrir tous les canaux. Nous avons même revu la priorité de certains projets en lien avec l'accélération de la maturité des usagers.

Des sujets du type « coaching budgétaire » sont de nouveau à l'étude.

Depuis trois ans, nous avons recruté une vingtaine de personnes et nous ouvrons encore une quinzaine de postes cette année.

« Le Marketing de demain se fera en open innovation. »



Explosion de l'e-commerce

L'année dernière, nous avons mesuré une croissance du trafic principalement portée par le mobile de +10%. Par ailleurs, les usages digitaux concernant la banque au quotidien ont augmenté de 50% (paiement instantané, relèvements de plafond, blocage de carte, etc.) Quant à l'e-commerce (conquête de nouveaux clients, vente en ligne d'assurances et de crédits à la consommation), il a tout simplement explosé. + 50% l'année dernière, +100% depuis le début 2021. Le client est devenu digital, tout simplement.



Acquisition de FinTechs

Accélérer la transformation digitale du groupe passe également par de la croissance externe et l'acquisition de Fintechs. C'est un *deal* « win/win » : nous apportons à travers le groupe un cadre solide de développement de leurs activités et

cela nous permet par ailleurs de bénéficier d'une force de frappe d'innovation pour proposer de nouveaux produits et services. Par exemple l'acquisition de Treezor, solution de paiement et core-banking de plusieurs néo-banques, nous a permis de lancer BANXUP, une solution de gestion de l'argent de poche entre parents et enfants. L'acquisition de Shine, neo-banque B2B dédiée aux indépendants et PME, nous permet de compléter notre offre de services aux Professionnels et d'adresser un segment de marché que nous n'adressions pas jusqu'alors.



Self-service

Si je me projette vers l'avenir, les objectifs sont clairs. Aujourd'hui le mobile représente entre 70 et 75% des connexions clients. Il est l'axe de développement majeur s'agissant de l'engagement client et l'appropriation des fonctionnalités du digital.

S'agissant de la transformation digitale de la banque, l'accélération de l'e-commerce et de la vente en ligne est une priorité au niveau du groupe. Dans le cadre de la fusion Crédit du Nord et Société Générale, nous ambitionnons de réaliser 30% des ventes en ligne à horizon 2025.



Vers la coopération

Enfin, je crois que le Marketing de demain se fera beaucoup plus en open innovation en s'appuyant notamment sur des partenaires externes dans la fourniture d'offres produits ou de services. C'est d'ailleurs une approche et une démarche très installée au niveau de la direction de l'Innovation du Groupe qui étudie les opportunités de nouveaux *business models* et de rapprochement avec des Fintechs. »

3.

**Travailler en
écosystème**





L'ANALYSE DE

GUILHEM BODIN,
Partner Media x CRM, Converteo

Choisir ses combats

Il y a quatre dimensions à aborder lorsque l'on parle d'écosystème : les raisons d'externaliser, la différenciation de l'offre, les ressources humaines et le modèle économique.

d

'abord cette réflexion partagée par la plupart de nos interviewés sur ce qu'il est

pertinent d'internaliser et d'externaliser : la création de campagnes en ligne ? La veille marché ou technologique ? Le déploiement de nouvelles solutions adtech ou martech ? On peut répondre à cette question sous l'angle de la temporalité. Externaliser est une façon de rester dans le rythme ultra-rapide du digital. Si on ne suit pas, on s'atrophie. Le premier critère de choix pourrait donc être le suivant : j'externalise dès lors que cela me permet de gagner de la vitesse.

« L'un des mythes de l'e-commerce, au départ, consistait à se réjouir que tout puisse être transposé en coûts variables. Mais les coûts fixes ont leur intérêt aussi : à un moment, on bascule et tout le reste n'est plus que de la marge. »

Mais il y a d'autres grilles de lecture possibles. Par exemple : qu'est-ce qui est standard et qui ne l'est pas ? Car à la fin, le risque est que l'on propose tous le même produit. Le critère serait donc celui-ci : j'internalise ce sur quoi je dois rester différenciant (lire également page 38). Et je pars du principe que j'externalise tout le reste. Ce qui, au passage, va m'obliger à standardiser (fini le spécifique qui n'est qu'une posture).

Cela me fait gagner des points en matière de scalabilité, pour aller m'implanter dans d'autres pays notamment.

Troisième aspect, les RH. L'externalisation peut être une solution pour certains de vos métiers, pour lesquels vous n'êtes pas en mesure de proposer une trajectoire à vos collaborateurs, avec deux ou trois niveaux de job successifs - et donc de les recruter et de les fidéliser.

Si l'on va plus loin, on peut se dire que travailler avec un partenaire va nous apporter aussi une dimension supérieure. Par exemple, si j'externalise des contenus à un média il va m'emmener vers autre chose. C'est toute l'idée de collections « Capsule », aussi : celle des territoires qui se croisent.

« 100 % de coûts variables, ce n'est pas forcément un modèle probant »

Dernier point : il y a forcément une dimension économique à travailler en partenariat. Par exemple, quand une entreprise gère son débord d'appels, lors de pics saisonniers, vers un *call center*, elle sait que ça dégrade l'expérience client, mais cela reste supportable. Cela se gère par un arbitrage et le traitement des meilleurs clients en interne avec renvoi des clients à moindre valeur vers le *call center*. Tout externaliser, on sait que cela comporte des limites en termes de modèle économique. L'un des mythes de l'e-commerce, au départ, consistait à se réjouir que tout puisse être transposé en coûts variables. Mais les coûts fixes ont leur intérêt aussi : à un moment, on atteint le point mort, on bascule et tout le reste n'est plus que de la marge.

Quand le paiement devient un risque

On voit avec les *wallets* - Apple et Google au premier chef : l'innovation sur le paiement, lorsqu'elle passe par les Gafa, présente un risque structurel pour les commerçants. C'est un sujet d'écosystème là encore, mais pas

« Si vous achetez une start-up qui lance un produit cœur-métier, sur lequel vous auriez dû depuis longtemps engager des moyens en interne, cela montre surtout que vous avez pris un coup de retard. »

forcément au bon sens du terme !

Lorsque le consommateur utilise son téléphone pour payer, les données passent par un acteur tiers qui demain va agréger les cartes de fidélité et copier une partie de l'information. Ce rôle d'intermédiaire a aussi bien sûr un coût financier, avec des commissions qui peuvent sembler raisonnables au début, mais qui au fil du temps ne feront qu'amplifier : celui qui tient la frontière décide des droits douaniers.

Il y a un sujet de masse critique : une fois que le consommateur a adopté une solution, les enseignes doivent suivre. Les acteurs de la banque se posent ces questions eux aussi, de manière encore plus aiguë : que se passera-t-il si demain Google offre une gestion de comptes gratuite contre l'exploitation de la donnée client ?

Pour éviter ce genre de situations, il n'y a qu'une issue : s'entendre avec ses concurrents. Faire preuve d'intelligence et de solidarité pour promouvoir, ensemble, des alternatives suffisamment larges pour emporter l'adhésion des utilisateurs.

Or, on le voit avec l'Union Européenne : ce n'est pas facile d'aligner les intérêts de pays très différents les uns des autres ! Mais le consommateur, lui, veut juste que la solution

de paiement fonctionne partout...

Or pour le moment, seul Apple est en mesure de le lui offrir.

Croissance externe

Enfin, l'écosystème, ce sont aussi les rachats d'entreprises et start-up. Sur ce point, attention à ne pas acheter pour cette mauvaise raison qui serait « Je n'ai pas su le faire moi-même ».

Si vous achetez une start-up qui lance un produit cœur-métier, sur lequel vous auriez dû depuis longtemps engager des moyens en interne, cela montre surtout que vous avez pris un coup de retard.



« Lorsque le consommateur utilise son téléphone pour payer, les données passent par un acteur tiers qui demain va agréger les cartes de fidélité et copier une partie de l'information. Attention : celui qui tient la frontière décide aussi des droits douaniers. »



Internaliser, un arbitrage décisif

Quentin Briard a construit sa carrière au Club Med, qu'il a intégré en 2000. En l'espace de vingt ans, son parcours l'a mené de la Belgique à l'Australie et l'Asie du Sud-Est. Depuis l'automne 2019, il est DG global Marketing, Digital & Technologies (gMDT) : comme ce titre l'indique, le Club Med a fait le choix encore rare de regrouper les trois fonctions au sein de la même direction. Ce virage pris dès 2015 fait du Marketing un « agrégateur » de l'IT et de la stratégie digitale. C'est ainsi que Quentin peut décider en toute connaissance de cause quelles compétences il est judicieux d'internaliser, ou au contraire de confier à des tiers.

Internaliser les campagnes Médias...

« Il y a cinq ans, nous avons décidé d'internaliser l'achat d'espace digital, le Search, puis le Display (bannières, vidéos...). Et nous nous étions dotés d'une DCO*. Cela a été d'une aide incroyable en 2020 : disposer du

savoir-faire en interne, quand on doit démarrer une campagne juste après des annonces gouvernementales, c'est infiniment précieux. Mais il y a aussi des compétences qu'il vaut mieux externaliser, à commencer par " l'œil du tiers ", bien sûr. Le défaut de l'interne, c'est toujours le manque de recul, l'absence de *benchmarks* et de tests.



... et la veille technologique

Autre sujet à externaliser : la veille sur les outils technologiques, où l'innovation reste foisonnante. C'est tellement facile de se tromper !

de données, etc). L'état d'esprit des équipes a changé. Nous ne sommes plus dans une relation client-fournisseur avec l'IT grâce à notre motto « *oneteam* » et de nouvelles méthodes de travail agiles. Cette organisation

« L'état d'esprit des équipes a changé. Nous ne sommes plus dans une relation client-fournisseur avec l'IT. »

J'attends toujours de (vrais) progrès en matière de *Machine Learning*, je surveille attentivement les outils de détection des émotions - analyse cognitive - ainsi que les architectures modulaires (*MashUp*).

Une direction hybride

En termes d'organisation, nous avons agrégé le Marketing, le Digital... et l'IT ! Le département gMDT regroupe ainsi la marque, le support CRM monde, la coordination médias, le digital (e-commerce) et l'architecture (réseaux, base

nous permet de nous adapter à la complexité des parcours clients. Parcours client qui se sont évidemment digitalisés, mais qui gardent une part importante d'humain avec par exemple l'ouverture d'appartements-boutiques, qui ont vu augmenter nos CA locaux d'environ 15% en six mois.

Mobiliser ses atouts

L'année 2020 restera, pour le Club Med, celle qui a confirmé l'importance de disposer d'une marque de confiance. Chine,

Thaïlande, Japon, Malaisie... puis l'Europe, puis l'Amérique : en l'espace d'une semaine, comme dans un jeu de dominos, le groupe a fermé tous ses *resorts* dans le monde. Un drôle de cadeau pour nos 70 ans.

Mais à chaque fois que nous avons pu rouvrir un village, on l'a fait. Avec des taux de remplissage très élevés dans les périodes autorisées et un niveau de satisfaction clients qui n'a jamais été aussi bon. Notre modèle a prouvé sa valeur. D'un point de vue Marketing, nous avons réussi le repositionnement sur le haut de gamme.

Un tableau de bord de signaux faibles

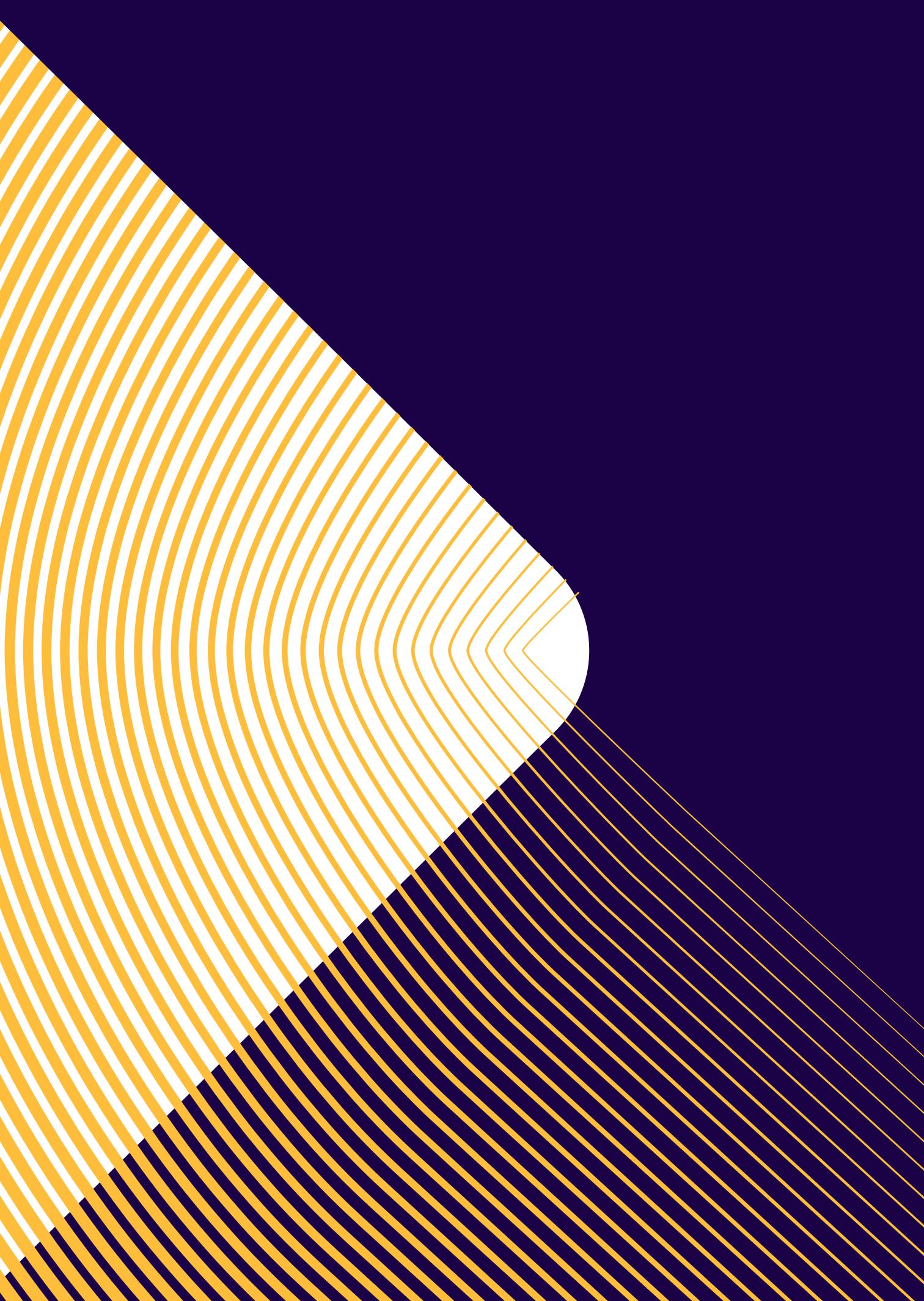
Ces fondations sont solides, mais il faut toujours garder un coup d'avance. Nous avons créé un tableau de bord de signaux faibles durant la crise, centré sur le parcours d'achat. Nous l'avons gardé depuis. Objectifs : mesurer les envies. Ces indicateurs sont comparés en *week on week*. »

(*) Dynamic creative optimization.

4.

**Bousculer
l'organisation
interne**







L'ANALYSE DE

RÉMI POULET,

Directeur Général, Converteo Technology

Rebattre les cartes

Les professionnels cités dans nos pages ont parfois choisi d'agréger les directions Marketing et Digital, voire Marketing, Digital et IT. Quelles fonctions ont vocation à être regroupées à l'avenir ? Peut-on se passer d'une DSI ?

L'opposition entre les directions marketing, commerciales et IT n'est pas neuve. Si l'on prend un pas de recul, on s'aperçoit que durant ces vingt ou trente dernières années, les directions marketing plus particulièrement, se sont beaucoup interrogées sur leur manière de travailler avec leurs DSI. Avant l'avènement du digital, on avait un IT très tourné vers l'interne, le *back-office*, les outils à destination des forces de vente plutôt que des clients finaux... Il était beaucoup dès lors plus drivé par la réduction des coûts que par la valeur apportée aux clients.

Le rapprochement de l'IT et du Business

Il y a encore 10 ans, nous avions des clients qui nous disaient : « Le coût de la DSI ne doit pas dépasser 1 ou 2% du chiffre d'affaires. »

Le CMO lui-même, pour progresser, doit continuer d'intégrer de nouvelles compétences. Cela suppose qu'il ait les coudées franches, du temps pour se former et aussi, sans doute, que son mandat dure un peu plus longtemps qu'aujourd'hui. »

Pour de nombreuses entreprises, la DSI était malheureusement perçue comme une nécessité qui devait coûter le moins cher possible : cette façon de penser l'IT a alimenté des démarches d'externalisation dans des pays à bas coût.

Mais ensuite, avec l'émergence du digital, beaucoup d'entreprises ont été amenées à produire des sites, applications et autres

bornes interactives visibles par les clients et ayant de plus en plus une contribution business croissante. L'IT a dû sortir des coulisses. D'où l'arrivée de cette question : quel est l'apport business de la DSI et, plus généralement, - des applications produites par la DSI à destination des clients finaux ? Ce basculement a contribué à rapprocher le Business et l'IT. On est passé - et la transition est toujours en cours - d'une vision de l'IT centrée sur les coûts à une vision centrée sur la valeur.

Vers une direction Client ?

Aujourd'hui les directions marketing et IT se rendent compte qu'elles sont finalement toutes les deux au service du *front* - et donc du client. Certains comme Club Med ont d'ailleurs décidé de fondre leur DSI dans une direction hybride qui intègre une forte composante "Produit". En fonction de votre activité, cela peut être un modèle inspirant. Attention cependant, avant d'agréger le Marketing au Digital ou à l'IT : assurez-vous que l'équipe Marketing elle-même soit bien alignée vis à vis des clients finaux : des silos sont encore trop souvent à l'œuvre, les directions en charge des canaux (boutiques, digital, *call*) ou des leviers marketing (*media brand*, *media performance*, CRM, ...) ayant parfois des objectifs contradictoires et générant des rivalités internes pour les budgets. Ceci parfois au détriment d'une expérience client unifiée et réellement "sans couture". Le CMO lui-même, pour progresser, doit continuer d'intégrer de nouvelles compétences, *data* et technologiques. Cela suppose qu'il ait les coudées franches, du temps pour se former et aussi, sans doute, que son mandat dure un peu plus longtemps qu'aujourd'hui, le rôle de CMO étant celui qui subit l'un des turnovers les plus élevés des comités de direction*. Une façon de se ré-organiser consisterait à fonder une Direction Clients : elle

« Nos clients s'interrogent sur le choix de leurs logiciels et se sentent parfois empêtrés, voire prisonniers, de choix réalisés plusieurs années auparavant. Le problème n'est pas nouveau, mais il est amplifié par les promesses actuelles d'agilité et de rapidité des éditeurs de SaaS ainsi que par l'explosion du Low Code et du No Code. »

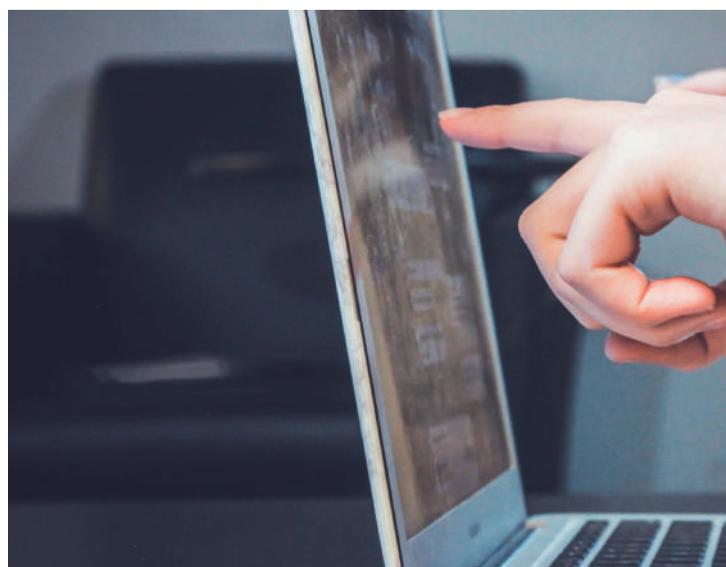
permettrait de réconcilier tous les enjeux d'acquisition, de fidélisation et les sous-jacents technologiques en mettant au premier plan le client dans le pilotage de l'entreprise. Il faut absolument casser ce prisme d'une organisation par « canal » ou par métier (marketing, IT) qui rend très difficile l'atteinte d'une démarche *customer-centric*. Il s'agit alors de réunir autour du client l'ensemble des expertises nécessaires.

Outils logiciels, entre SaaS, No Code, développement industriel ou agile

Pour atteindre ce Graal, nos clients s'interrogent également sur le choix de leurs logiciels et se sentent parfois empêtrés, voire prisonniers, de choix réalisés plusieurs années auparavant. Là encore, le problème n'est pas nouveau, mais il est amplifié par les promesses actuelles d'agilité et de rapidité des éditeurs de SaaS – *Software as a Service* – ainsi que par l'explosion du *Low Code* et du *No Code*. La question « Faut-il que je développe moi-même mes outils ? » est également de plus en plus présente.

Plusieurs choses à ce sujet. D'abord, ce n'est pas le métier d'un *Retailer* que de développer son CRM ou sa solution de *Marketing Automation* de A à Z. Son métier, c'est de vendre. L'existence de solutions, que l'on parle de gros faiseurs comme Adobe ou Salesforce, mais aussi d'acteurs tels que Selligent ou Hubspot, est ultra positive car elle normalise la façon dont on fait du business, que l'on parle des modèles de données ou même de la façon d'opérer des campagnes marketing. Si ces éditeurs ont autant de succès, c'est aussi parce qu'ils contribuent à mettre rapidement en œuvre des standards de traitement des prospects et des clients. Pour la plupart des entreprises, le fait de travailler avec des éditeurs pertinents va permettre d'aller beaucoup plus vite que de vouloir développer une plate-forme 100 % interne.

Cependant, certains cas d'usage ne sont pas toujours couverts par les éditeurs. Afin de développer une expérience différenciante pour les clients finaux, les entreprises doivent conserver une capacité minimum



de développement technologique propriétaire. Sinon, chacun finira par faire comme son voisin; or seules les marques qui sauront faire la différence "gagneront". Cela passe aussi maintenant par une maîtrise minimum de la technologie ! J'ai vu par exemple récemment une marque se lancer sur une technologie pour scanner des QR codes apposés sur un colis, avec accès direct au SAV, dans l'objectif d'échanger en direct avec les consommateurs - de court-circuiter les distributeurs. Il existe des briques technologiques séparées de scan, d'app, etc, mais pas de technologie prête à l'emploi de A à Z. Dans ce cas précis, la marque en question met son expertise technologique au service d'une expérience vraiment différenciante pour ses clients, avec un rôle d'intégrateur de technologies sur étagère.

La donnée a aussi son mot à dire... dans votre organisation !

Enfin, les entreprises doivent intégrer une nouvelle dimension dans leur organisation :

« Afin de développer une expérience différenciante pour les clients finaux, les entreprises doivent conserver une capacité minimum de développement technologique propriétaire. Sinon, chacun finira par faire comme son voisin; or seules les marques qui sauront faire la différence "gagneront". »



la *data*. Investir massivement dans leur manière de collecter, traiter et utiliser la donnée devient un *must-have*. Mais la *data* peut aussi être un agent de transformation de l'organisation grâce à des indicateurs de pilotage plus fins et partagés, et également quand elle ouvre la voie à des cas d'usage avancés de traitement des clients : collecter la *data* sur différents canaux pour améliorer l'expérience des clients sur tous les canaux.

Par nature sujet transversal, à cheval entre les leviers marketing et l'IT, un chantier de transformation *customer-centric* de l'organisation ne saurait faire l'impasse sur la donnée.

(*) <https://www.wsj.com/articles/average-tenure-of-cmos-falls-again-11590573600>

Une direction à cinq têtes

PayFit, Fintech française du Next 40, a levé à nouveau 90 millions d'euros en début d'année 2021, autour de sa solution de numérisation de la paie et des RH destinée aux PME européennes. Entré à la Direction marketing en 2019, Jean-Marc Bouwyn a rapidement fait évoluer sa fonction, de manière à éviter l'écueil de la rivalité stérile entre Marketing & Ventes fréquente au sein des activités B2B. Il est désormais « VP Growth », aux commandes d'une direction qui réunit cinq équipes, toutes focalisées sur un objectif d'hyper-croissance, en prise directe sur les Ventes.

« Chez PayFit, nous avons grandi très vite. Au bout de cinq ans d'existence, nous comptons déjà 5 000 clients et 600 collaborateurs. L'hyper-croissance, c'est notre quotidien et cela reste notre objectif : comment on court aussi vite que possible en gardant un équilibre d'ensemble pour l'organisation et des indicateurs verts ? Pour y arriver, on ne peut pas s'en

tenir au bouche-à-oreille, même s'il fonctionne très bien - une bonne partie de la French Tech est cliente chez nous.

Alors, nous avons levé des fonds pour aller plus vite que la croissance organique. Et le marketing est essentiel pour une entreprise comme la nôtre, car c'est un de nos leviers d'accélération fondamentaux.



Dans notre organisation, le Marketing fonctionne en synergie avec les fonctions commerciales. Clairement, dans une phase d'hyper-croissance, une dépense en marketing vient en concurrence avec une nouvelle embauche au sein des forces de vente. Si les deux équipes sont trop séparées, elles finissent par se faire la guerre pour récupérer ce budget, quand bien même elles suivent le même indicateur de performance. Du coup, nous avons tout englobé dans la fonction *Growth* : la communication, le *Lead Gen*, des ingénieurs qui travaillent sur la construction des bases de données, les algorithmes de scoring et de distribution des *leads*..., une équipe de *Product Marketing* car on ne fait pas du marketing hors-sol et une équipe d'Opérations pour la structuration des forces de ventes et le pilotage au quotidien.

Un indicateur inédit : le Payback

Nous avons mis en place un indicateur commun avec les Ventes de sorte

à générer de la solidarité autour de la mesure. Il s'agit du *Payback*, assez simple mathématiquement : combien de mois de chiffre d'affaires vont être nécessaires pour rembourser le coût d'acquisition d'un client ?

Les mois de CA, c'est simple à calculer. Et les Ventes, via *l'upsell* et la maîtrise de la négociation client, ont un impact énorme là-dessus. Qui porte le coût ? C'est le plus intéressant, le nerf de la guerre. Le coût d'acquisition est calculé en tenant compte des dépenses publicitaires, des salaires Marketing et Sales, du coût de l'outillage et du coût des Opérations. Il est donc collectif. Dans le reste du radar, il y a d'autres indicateurs comme le suivi de la satisfaction client. La satisfaction client, c'est comme le vent pour un marin - un NPS trop faible veut dire que l'environnement est négatif, que nos prospects ne font pas notre promotion. Nous attachons beaucoup d'importance à la vitesse : généralement, un prospect en BtoB sera recontacté lentement - il y donc une valeur ajoutée considérable à le recontacter dans les 3 minutes.

Nous, on essaie de le faire en moins d'une minute et nous faisons en sorte que le commercial qui s'en charge ait le profil le plus adapté.

Un entonnoir performant

Nous avons défini notre cœur de cible parmi 25 millions de PME en Europe. La première question importante est la suivante : à combien d'entre elles nos forces de vente peuvent-elles parler ? Et tout de suite après : quel est le meilleur signal qui nous permet de définir le top 1000, le top 10 000, etc, parmi ces entreprises ? Quand on a réussi ça, on a aligné les équipes Sales & Marketing.

Une priorité : dé-moyenniser

Ce concept de strates est d'autant plus critique que le marché a une limite bien définie. Ça ne m'intéresse pas qu'on me livre un coût d'acquisition moyen ! Nous avons besoin de connaître le coût d'acquisition de chaque strate de clients.»

Opter pour la bonne gouvernance



Nicolas Paepegaey est l'ancien directeur du Digital d'Intermarché et à ce titre, ancien membre du comité de direction. Avant cela, il a passé six ans chez Leclerc, au Digital et à l'Innovation. Son parcours l'a mené également chez Orange, Air Liquide et en cabinet de conseil : chez Cap Gemini notamment. Il vient de rejoindre le Louvre Hotels Group (Jin Jiang International) en tant que Chief Transformation Officer.

« **q**

ue le Digital soit une direction à part n'est pas une fin en soi, mais une nécessité pour quelques temps afin d'accélérer la transformation.

On ne peut pas réussir une transformation sans avoir mis en place la gouvernance appropriée. Le Digital doit collaborer avec les équipes Marketing et ne pas venir « donner des leçons ».

« Ne laissons pas le paiement partir dans les mains des Gafa. »

Quand je suis arrivé chez Intermarché en 2018, j'ai revu l'ancien plan de transformation digitale, de manière à ré-internaliser certaines compétences. Le plan initial était largement tourné vers l'extérieur ; or nous avons besoin de garder la main sur certains sujets stratégiques, à commencer par la vente en ligne.

Réussir le "en même temps"

Le "en même temps", dans le Digital, c'est un défi : comment être performant dans l'animation commerciale de chaque magasin, tout en étant performant sur le site e-commerce ? C'est l'objectif qu'il faut se donner. J'ai passé du temps à expliquer aux équipes Marketing que les indicateurs e-commerce étaient essentiels, bien que le CA soit encore marginal - et à rappeler aux équipes digitales qu'elles n'exerçaient pas chez un *Pure Player*.

À la fin, les enseignes qui gagnent sont celles dont les clients utilisent tous les canaux.

Quand la crise Covid-19 est arrivée, nous venions tout juste de basculer le trafic à 100% sur un seul et unique site internet, flambant neuf. Nous nous apprêtions à lancer une campagne sur l'e-commerce et le *Drive*. Autant dire que nous étions prêts. Nous étions sur un bon *timing*. Les entreprises qui ont tenu bon, et même réalisé de la croissance pendant la crise de 2020, sont les plus rapides.

Notre SI a tenu - nous avons engagé sa refonte trois ans auparavant - et nous avons maintenu deux projets qui nous semblaient très importants en parallèle de notre dispositif de crise. Il s'agit d'un partenariat avec Innit pour une meilleure alimentation (c'est un Yuka américain) et d'un projet *back-office* portant sur des entrepôts de préparation mutualisés, en zone urbaine. L'optimisation de la logistique, dans une entreprise comme la nôtre, c'est majeur.

Au service du client... et des Métiers

Nous suivons depuis 2 ou 3 ans plusieurs nouveaux indicateurs autour de la satisfaction client. Le NPS entre dans les mœurs. Ce qui nous manque encore, c'est un *benchmark* : on ne peut pas évaluer notre NPS en le comparant à ceux de nos concurrents. Nous sommes organisés de façon à faire converger ces informations vers les directeurs de magasin. Intermarché est un réseau d'indépendants : c'est important que nous les aidions à progresser.

Nous adossons aussi tous nos projets à des tests utilisateurs, pour sortir du débat "J'aime - Je n'aime pas" en interne.

Enfin, parmi les nuages à l'horizon : le paiement. Il faut absolument que nos métiers se penchent là-dessus. Digital, marketing, IT... nous sommes tous concernés pour éviter de voir le paiement partir dans les mains des Gafa. Si demain, le consommateur adopte ce type de solutions, nous n'aurons d'autre choix que de suivre... nous perdrons la main sur des données infiniment précieuses.»

Une révolution culturelle avant tout

VP Sales, Marketing & Digital chez Babilou Family depuis 3 ans, Benoît Lamézec est un ancien de Milonga Music et de B&B Hôtels, où il est resté sept ans.

Faut-il encore parler de DSI ?

« Ce n'est pas un terme que j'apprécie, il donne l'impression que la technologie se suffit à elle seule. Hors, la puissance technologique n'est rien si elle n'est pas associée à la bonne stratégie, à la bonne organisation, aux bons process,.... Il faut évidemment intégrer des expertises technologiques, mais il faut surtout diffuser la culture de la data et des process au sein de chaque direction métier. C'est la maturité digitale de chaque métier qui fera la performance et la scalabilité de demain. On ne peut évidemment plus faire du Marketing sans parler de données, d'analyses, d'AB testing et donc d'objectivité de la donnée. Au sein des directions commerciales, le digital est un excellent prétexte

pour réconcilier les Ventes, le Revenue Management et le Marketing. Intéressez-vous à la data et naturellement, les objectifs des équipes se rapprocheront.

Garder la main sur certains logiciels

Tout doit converger autour du client : autour la qualité du parcours client, plus précisément. Pour réagir à des évolutions sociétales ou réglementaires (lorsque les processus de subventions changent du jour au lendemain, par exemple), une entreprise a besoin d'avoir la main sur certains logiciels stratégiques. En termes de soft, nous pilotons une stratégie de diversifications qui voit des solutions open source, renforcer des solutions SaaS et compléter des solutions in-house.



Diversifier son offre

Babilou Family opère plusieurs *Business models* dans 12 pays. Nous offrons des services à 50 000 familles, mais aussi à des milliers d'entreprises qui souhaitent accompagner la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs.

de renforcement scolaire, d'aide à l'orientation, de santé Tout ce qui peut faciliter la vie des parents.

Cultiver « l'obsession de la frontline »

Nous exerçons un métier de service : ce qui compte le plus reste la qualité

synergie avec les équipes en crèches. Nous avons par exemple en France un groupe d'ambassadrices digitales qui nous aident à améliorer l'expérience utilisateurs (familles et collaborateurs) en étant concentré sur l'essentiel. Le groupe a également recruté dix ambassadrices pour définir, avec les parents, les priorités en matière de services numériques.

« Un directeur Marketing doit être obsédé par les réalités de terrain et ce qui se joue tous les matins à l'ouverture de la crèche. »

Nous avons besoin de marques fortes, locales, qui pour faire la différence, s'appuient sur une gamme de services complets. En France, qui reste notre principal marché B2B, nous offrons, avec la marque Mes Solutions Family, une gamme de services qui aide chaque collaborateur sur l'organisation du quotidien et sur l'éducation des enfants de tous âges. Evidemment, cela passe par des services en crèches Babilou et partenaires, mais aussi par des services

de l'accueil et de la prise en charge. Ne l'oublions jamais ! Un directeur Marketing doit être obsédé par les réalités de terrain et par ce qui se joue tous les matins à l'ouverture des crèches. La *Frontline obsession*, c'est ça : nous sommes tous focalisés sur ces moments où nos clients échantent avec nos collaborateurs. Nous sommes là pour libérer du temps au personnel, en faveur des interactions avec les familles, en faveur de l'éducation. Tous nos projets sont travaillés en

Travailler la marque-employeur

Nous sommes sur un marché pénurique : nous manquons de professionnels qualifiés en France, en Allemagne, aux Etats-Unis, à Singapour... Notre marketing est donc également orienté vers la marque-employeur. Tous les leviers sont utilisés pour développer la visibilité (*search*), la notoriété (*social*), mais aussi l'influence positive : nous devons donner envie aux lycéens de s'orienter vers les métiers de la petite enfance. Notre métier dépasse le « *care* » : nous éduquons les générations futures et nous devons communiquer cette passion au plus grand nombre.

5.

**La fin
du *bullshit***





L'ANALYSE DE

ÉMILIE GARIEL,

Partner Data x Business Consulting, Converteo

S'extraire du bruit de fond

C'est l'accès à l'information qui a changé la donne, que cette information soit vraie ou fausse. Aujourd'hui, tout le monde a un avis sur tout. Comme depuis toujours... sauf qu'on se sent tenu de le donner.

Les réseaux sociaux jouent un rôle de caisse de résonance. La marque, qui autrefois restait maître de l'information, est profondément remise en question – ce n'est plus elle qui prend la parole, ou en tout cas sa prise de parole est noyée dans celles des consommateurs.

La marque se retrouve donc à la merci de l'anecdote : le moindre sujet peut devenir un buzz ou un anti-buzz.

Et elle dépensera sept fois plus d'énergie à faire entendre sa version que son « attaquant » n'en aura

consacré. Ajoutez à cela que la complexité s'accommode mal de ce type d'échanges – et le tableau est complet. Les contre-vérités les plus simplistes sont celles qui passent le mieux, qui sont les plus partagées.

La confiance, un actif sûr

De ce fait, la confiance est un véritable actif. Elle fournit un bouclier pour faire rebondir les attaques les plus basses. On le voit avec les interventions des fans de la marque Apple

« Souvenez-vous de cette époque où l'agro-alimentaire s'est arc-bouté pour nous assurer, collectivement, que les produits trop salés, c'était bon. Ce qu'il aurait fallu faire, c'est réduire le sel. Anticiper sur une tendance profonde. »

sur les réseaux sociaux : vous pouvez toujours leur exposer les pires griefs au sujet de la marque, ils les balaient d'un revers de main. La confiance, c'est presque une religion.

Dire ne suffit pas, il faut prouver

Pour créer la confiance, certains misent sur le respect de l'environnement. Ou l'égalité hommes-femmes. Ou la protection des données – mais si tout cela n'est qu'une façade, l'impact négatif sera démultiplié.

Si vous dites que vous faites le Bien, il faut

le prouver – avec des faits tangibles.

Les promesses artificielles ont atteint leurs limites. Le consommateur sait très bien qu'on risque de lui mentir. Ce qui pourrait créer la confiance, chez un garagiste par exemple : une vidéo du montage de la pièce, pour prouver qu'elle a bien été changée. Apportez la preuve sociale, misez sur les avis clients.

Un nouvel arsenal

Certaines entreprises comme Yuka offrent aux consommateurs des armes pour faire leurs choix. Les enseignes qui ne passent pas les filtres de Yuka en souffrent beaucoup. Pourtant, il y a quelque chose à faire : de la pédagogie, pour faire bouger leurs critères. Apportez des preuves, là encore.

Et si ce n'est pas possible : changez votre façon de faire. Souvenez-vous de cette époque où l'agro-alimentaire s'est arc-bouté pour nous assurer, collectivement, que les produits trop salés, c'était bon. Ce qu'il aurait fallu faire, c'est réduire le sel. Anticiper sur une tendance profonde, mettre les choses à plat.

Dans le miroir

Dernier point, puisqu'on parle ici de « No Bullshit ». Commencez par jeter un coup d'oeil dans le miroir. Si vous êtes directeur Marketing, ne faites pas votre propre marketing. L'incarnation de la confiance passe aussi par la posture du CMO... Alignez les projets avec les valeurs et la raison d'être pour embarquer vos équipes.

Le marketing, c'est toujours indispensable

Phenix, c'est le cas d'école de la « belle histoire », celle dont les médias raffolent et qui rebondit de revue en revue. D'ailleurs, on voit son co-fondateur, Jean Moreau, à peu près partout... à son corps défendant ! Une offre 100 % green, 100 % sociale aussi, fondée sur la réduction du gaspillage alimentaire. Et un parcours personnel qui a mené Jean des banques d'affaires à l'entrepreneuriat social. Forcément, ça fait rêver. Mais ces ingrédients magiques ne suffisent pas à assurer le succès : Jean nous explique pourquoi son entreprise a (vraiment !) besoin du Marketing.

« J'ai 38 ans, diplômé de l'Essec et Sciences Po, un début de carrière en banque d'affaires... À 30 ans comme beaucoup, j'ai vécu une crise de sens. J'ai décidé de fonder une entreprise à impact social et environnemental. Pas une machine à cash, pas un levier d'hypercroissance. Avec Baptiste, mon associé, on a décidé de sauver des millions de repas de la poubelle et

de faire avancer le pays vers le " Zéro déchet ". Nous voulions dépasser le clivage entre ONG et grand capital... incarner une voie médiane ! Nous sommes une SAS, labellisée B-Corp notamment. En tant que marketplace, nous prenons une commission à chaque " transaction ". Mais nous évoluons progressivement vers un modèle d'abonnement.



Un « Market - Maker »

Durant nos cinq premières années, nous avons un positionnement 100% BtoB : nous mettions en relation les distributeurs avec les associations caritatives.

« C'est plus facile d'ouvrir une poubelle que de trier et d'organiser un don. »

Depuis deux ans, nous avons mis un pied dans le BtoC avec le lancement de notre application mobile. Les consommateurs peuvent aller chercher des paniers en *Click & Collect* dans les commerces près de chez eux - et ainsi éviter le gaspillage tout en bénéficiant de tarifs exceptionnels.

Parmi nos objectifs : faire en sorte que les magasins adoptent de manière systématique le don solidaire des invendus. Or, ce n'est pas si simple qu'il y paraît de prime abord ! Pour un magasin, détruire a un coût, certes, mais donner induit des changements d'habitudes importants. En termes de gestes,

de process, c'est plus facile d'ouvrir une poubelle que de trier et d'organiser un don. Il y a sept ans, nous avons fait tout le travail d'évangélisation du marché. Nous étions seuls sur le créneau et nos clients distributeurs ne sont pas des enfants de chœur, ils ne paient

pas "pour voir". Le Marketing était indispensable en tant que "Market-Maker". Nous prêchions dans le désert. Aujourd'hui, tout a changé. Il devient presque inconcevable de détruire des invendus. Mais nous avons toujours besoin du Marketing, pour embarquer le directeur de magasin, le contrôleur de gestion, le directeur logistique et les employés...

Payer pour donner

Autre enjeu Marketing encore : faire prendre conscience que ce que nous faisons, c'est un métier - avec une valeur ajoutée. Cela peut sembler

contradictoire de payer pour donner... Certains se disent "Je n'ai pas besoin de Phenix pour appeler la Croix-Rouge." Enfin, il est certain que nous avons besoin aussi d'un Marketing adressé au consommateur : pour lui enlever de la tête l'idée que les invendus ne sont pas des déchets. Nous avons beaucoup misé sur le bouche-à-oreille : nous demandons à chaque nouveau magasin conquis de nous aider à essaimer. Nous allions pitcher en centrales d'achat. Nous avons choisi de nous adresser à la presse spécialisée (LSA, Linéaires, etc) et à la presse quotidienne régionale, qui intéresse le directeur d'un Super U local infiniment plus que M6, Les Echos ou French Web. Pour finir, nous nous sommes lancés dans le *Growth Marketing*, avec une équipe d'acquisition qui travaille activement sur LinkedIn. Plus l'entreprise a grossi, plus nous avons "saucissonné" le process de vente. Au départ, nous avions des vendeurs qui géraient un prospect de A à Z. Depuis 18 mois, nos meilleurs vendeurs s'occupent exclusivement de signer. Les progrès sont incontestables.»

Un marketing d'émotions positives

Grégory Trannoy est Directeur Marketing et Expérience Client, à la Direction Commerce d'EDF sur le marché des clients particuliers. Il exerce dans l'entreprise depuis une vingtaine d'années, après être passé chez Renault et Cartier. Au sein d'EDF, il a vécu également une parenthèse RH en endossant le rôle de responsable de la formation... avant de revenir à son premier amour : le marketing !





L'une de nos missions, au marketing, c'est de faire entrer la marque en résonance avec le marché. Bien sûr, cela prend tout son sens lorsqu'un pays tout entier se retrouve sidéré face à une pandémie, mais c'est valable tout le temps. Fournisseur d'électricité d'une grande majorité de Français et premier fournisseur alternatif de gaz naturel, EDF fait partie du quotidien de ses clients.

« L'environnement sera de plus en plus un marqueur de choix. »

Or, l'une de leurs préoccupations majeures – qui remonte aux centres d'appels comme dans les enquêtes d'opinion – consiste à préserver l'environnement. Les enjeux environnementaux seront de plus en plus un marqueur de choix. Dans l'énergie, c'est évidemment encore plus net. EDF a d'ailleurs fait de la réduction du CO₂ et de l'objectif de neutralité carbone sa raison d'être. Nous avons lancé des offres d'électricité verte, y compris régionales : nous proposons même au client de choisir la région où il souhaite soutenir le développement des énergies renouvelables.

Un marketing sincère

Le *bullshit marketing*, cela n'a jamais été pour nous. Nous essayons de proposer une expérience différenciante, car au départ le produit est le même pour tous les fournisseurs : de l'électricité ou du gaz ! Cependant, nous sommes entrés aussi dans une logique de diversification : EDF ne se limite plus à la fourniture d'énergie. Nous avons lancé

par exemple Izi by EDF, une plateforme de mise en relation entre particuliers et artisans, pour tous types de travaux. Nous aidons également les clients à déménager grâce à l'application Check.

Co-construire l'offre avec les citoyens

Notre plateforme de co-innovation Pulse & You regroupe désormais plus de 6 500 participants actifs : des clients d'EDF mais pas seulement. Ils testent les services de l'entreprise, partagent leurs idées et livrent leurs attentes sur le monde de demain. Au programme : co-idéation, co-développement et bêta-test.

La bonne pratique consiste à faire un retour systématique et transparent aux consommateurs. C'est ainsi que la communauté reste active.

La nôtre fonctionne très bien – je pense même que nous avons fondé l'une des premières plateformes de co-innovation en France. Nous réfléchissons à la faire grandir encore, en y mettant en visibilité des projets de *crowdfunding* (investissement participatif).

Le directeur marketing de demain sera audacieux

Souvent, on associe le marketing à des techniques froides, à une mécanique bien huilée. C'est tout le contraire. Le marketing résilient passera par le fait de générer des émotions positives. C'est indispensable pour rencontrer son marché. Et cela suppose d'être vraiment très proche du consommateur. Depuis que notre marché s'est ouvert à la concurrence en 2007, les concurrents se sont multipliés, issus de tous les horizons (Leclerc, CDiscount...). Certains pratiquent un démarchage très agressif, allant parfois jusqu'à des pratiques illicites. C'est une grave erreur : ces pratiques seront de plus en plus rejetées par les clients.»

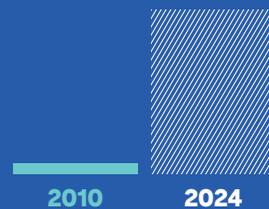
Chiffres clés

60 %



du budget publicitaire mondial sera dédié au digital d'ici 2024.

Source : Statista, 2021



La quantité totale de données créées, capturées, copiées et consommées dans le monde devrait atteindre **149 zettaoctets d'ici 2024**, contre seulement **2 zettaoctets générés en 2010**.

Source : Statista, 2021



Le marché mondial de l'IA dans le marketing était évalué à **12 milliards de dollars US en 2020** et devrait atteindre **107 milliards de dollars US d'ici 2028** ; il devrait croître à un taux de croissance annuel de **31,4 % de 2020 à 2028**.

Source : Research and Markets, 2021

86 %



Les modèles multicanaux et les marketplaces généreront **86 % de la croissance des ventes** au cours des cinq prochaines années.

Source : Euromonitor, Prévisions concernant le retail, Juin 2020

x4

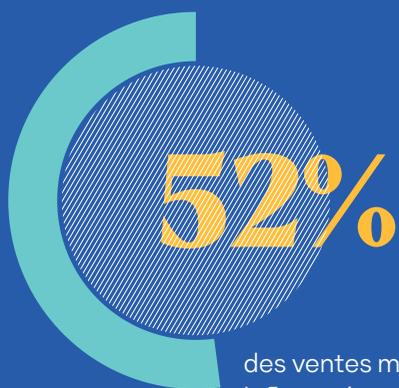
Le nombre de solutions Martech a été **multiplié par 4** entre 2015 et 2020.

Source : Marketing Technology Landscape Supergraphic (2020)



Le chiffre d'affaires des ventes sur Internet en France atteint **112,2 milliards d'euros**, affichant une **progression de 8,5 %** par rapport à 2019.

Source : FEVAD, 2021



des ventes magasins influencées par le digital chez Leroy Merlin

Source :
Projet Converteo pour Leroy Merlin avec Google, 2021



1 client omnicanal = x3 en valeur vs un client offline et x7 en valeur vs un client digital

Source : Criteo 2017



Conclusion

CINQ
PUNCHLINES
TIRÉES
DES PAGES
QUI PRÉCÈDENT,
SUSCEPTIBLES
DE NOURRIR
VOTRE
QUOTIDIEN.



Relation client

« Le modèle classique du cycle d'achat en entonnoir commence à être remis en cause. La réalité est peut-être plus proche d'un labyrinthe d'interactions, entre le client et la marque. »

Data

« Tout l'enjeu est de basculer vers un marketing segmenté : on arrête de faire des moyennes et on va chercher ce qu'il y a derrière. Il faut dé-moyenniser le coût d'acquisition - même chose pour le NPS. »

Omnicanal

« La performance se mesure à l'échelon local : cela nécessite un alignement sur le pilotage de la performance omnicanale entre le national et le local, avec les bons outils (data visualisation), la bonne organisation et des objectifs partagés et co-portés entre les canaux. »

Organisation

« Externaliser est une façon de rester dans le rythme ultra-rapide du digital. Si on ne suit pas, on s'atrophie. On pourrait donc choisir d'externaliser dès lors que cela permet de gagner de la vitesse. Mais il y a d'autres critères de choix et notamment celui-ci : internaliser les fonctions sur lesquelles la marque doit

demeurer différenciante - et externaliser tout le reste..

L'externalisation peut aussi être une solution RH : pour certains postes qui n'autorisent pas de trajectoire de carrière et sont donc difficiles à combler. »

Métier

« Le CMO, pour progresser, doit continuer d'intégrer de nouvelles compétences, *data* et technologiques. Cela suppose qu'il ait les coudées franches, du temps pour se former et aussi, sans doute, que son mandat dure un peu plus longtemps qu'aujourd'hui, le rôle de CMO étant celui qui subit l'un des *turnovers* les plus élevés des comités de direction. »

Nous remercions tous les professionnels qui ont joué le jeu de l'interview et nous ont permis de faire de cet ouvrage le reflet d'une réalité changeante, complexe et stimulante.



Merci



Réalisation

Agence doublesix
sous la direction de Fanny Raimbault
avecdoublesix.com

Éditeur

Convertteo

Nous remercions les 10 professionnels
qui par leurs témoignages
nous ont permis de nourrir cette publication :

Jean-Marc Bouwyn (Payfit)

Quentin Briard (Club Med)

Elise Ducret (L'Oréal)

Grégoire Dupielllet (Société Générale)

Sylvie Humbert (SNCF Voyages)

Benoît Lamézec (Babilou)

Jean Moreau (Phénix)

Nicolas Paepegaey (Louvre Hotels, ex-Intermarché)

Romain Roulleau (Kingfisher)

Grégory Trannoy (EDF)

En l'espace d'une poignée d'années, le marketing s'est chargé de nouvelles responsabilités et il est venu se frotter aux autres directions - s'y télescoper même, parfois - en élargissant son territoire à la *Data*, au digital et à l'IT.

La crise de 2020 a rebattu les cartes à son tour : les attentes des consommateurs ont changé de manière significative, ainsi que l'organisation du travail.

Nous avons choisi d'écouter ceux qui « font » : 10 professionnels issus des plus grandes enseignes françaises, auxquels s'ajoutent quelques *Digital Natives* à la percée fulgurante.

Avec cet ouvrage, notre objectif est d'analyser les évolutions d'un métier qui a beaucoup changé... pour les confronter à notre propre vision du marché. Et de dessiner ensemble les grandes tendances et priorités du Marketing de demain.