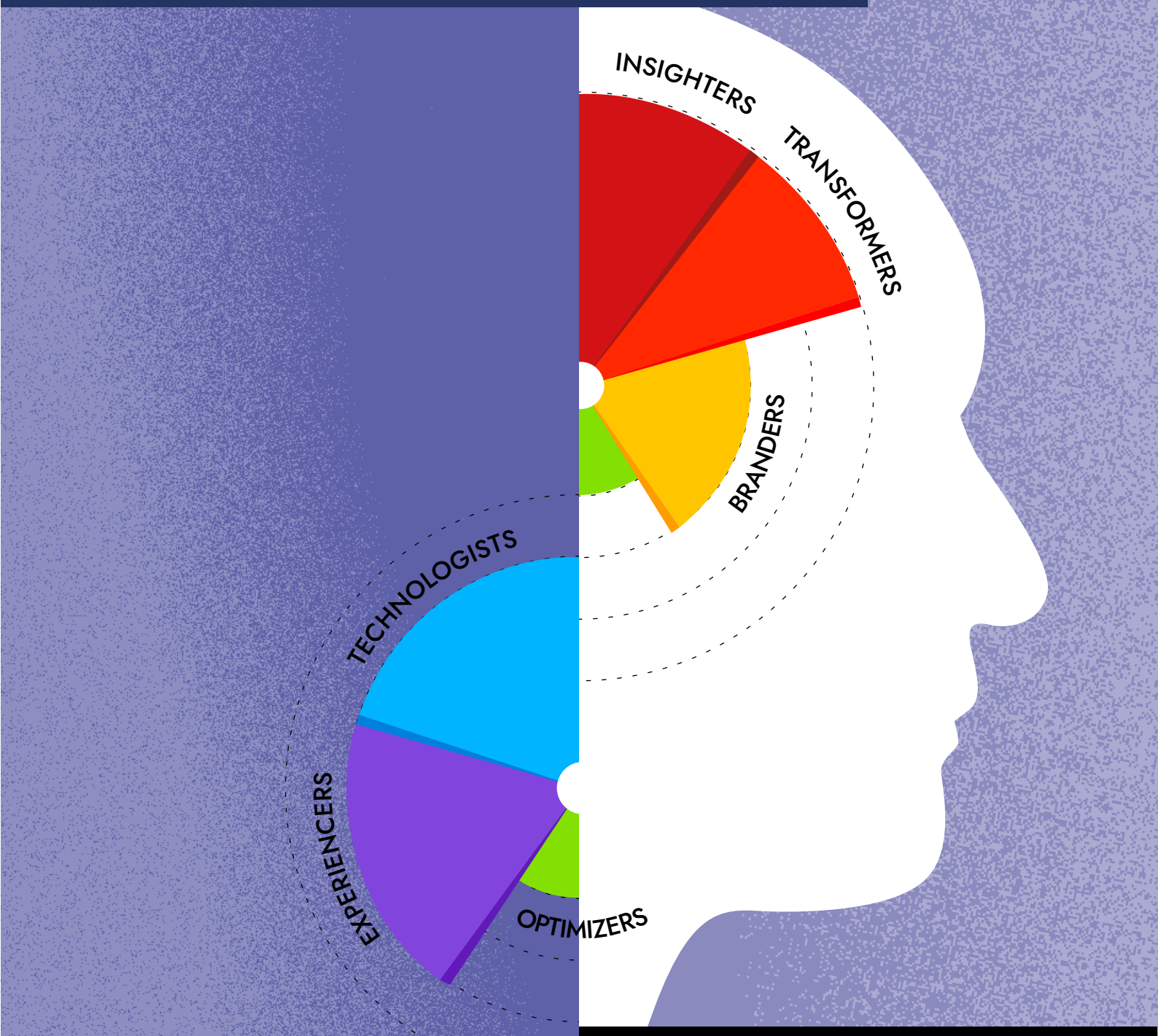
CMO PROFILES

OBSERVATOIRE DES ÉVOLUTIONS DU MARKETING

LES DÉFIS DES CMO EN 2023

édition 2023



ADETEM
Le 1er réseau du marketing

BVA

en partenariat avec emarketing.fr

SOMMAIRE

3

LE MOT DES PRÉSIDENTS DU CLUB DES DM

9

APRÈS LA TRANSFORMATION DIGITALE, BIENVENUE À LA RÉVOLUTION DE L'IMPACT !

12

UNE ANNÉE DE TENDANCES MARKETING

20

LA FONCTION MARKETING SUR LA LIGNE DE FRONT

29

VERS UN MARKETING AUGMENTÉ ?

31

QUEL MARKETER ÊTES-VOUS ? LES ENSEIGNEMENTS DE CMO PROFILES

37

LES DÉFIS À RELEVER POUR LES MARKETERS EN 2023 : DÉCOUVREZ LES TÉMOIGNAGES INSPIRANTS DE NOS MEMBRES

92

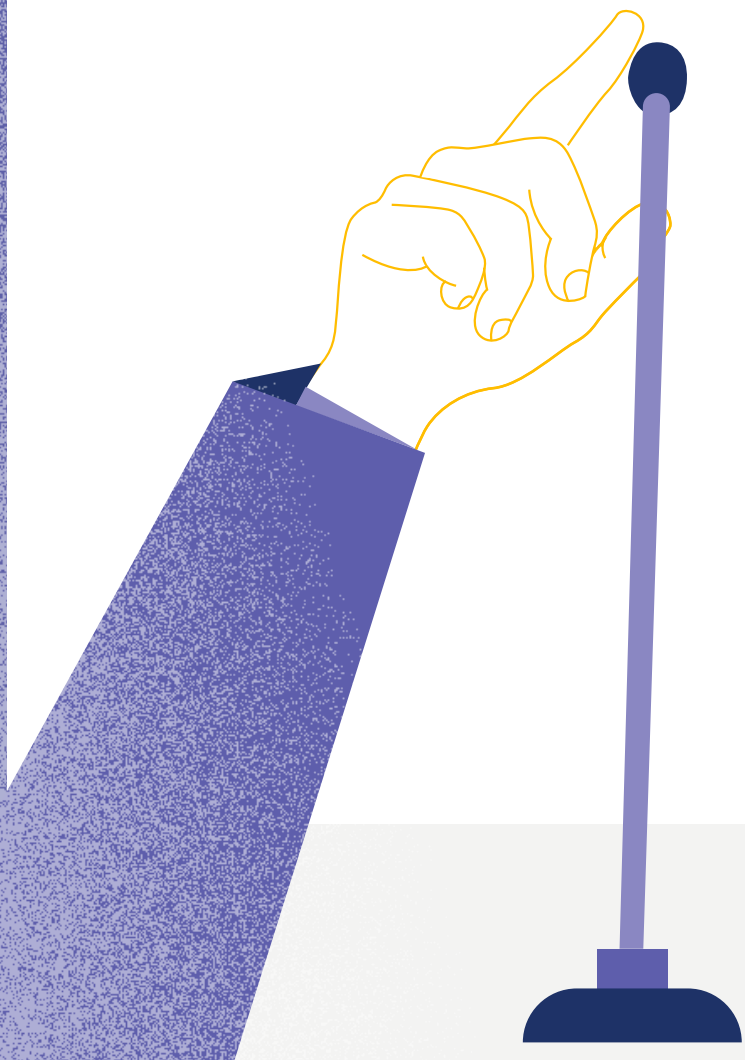
REMERCIEMENTS

Caroline FAILLET
Co-Présidente Club DM / ADETEM

Jean-Michel RAICOVITCH
Co-Président Club DM / ADETEM

Emmanuel OBADIA
Chef de projet Club DM / ADETEM

LE MOT DES PRÉSIDENTS DU CLUB DES DM DE L'ADETEM



Un an déjà ! Le CMO Profiles 2022 vous a été présenté au printemps 2022 à l'ADETEM et à travers différents évènements avec nos partenaires. Nous nous sommes remis à l'ouvrage et nous sommes fiers de vous présenter la deuxième édition de CMO Profiles, une publication désormais annuelle du Club des Directeurs Marketing des Grandes Entreprises de l'ADETEM, qui met en lumière les retours d'expérience de ses membres, ainsi que tendances et enjeux actuels de la fonction marketing.

De nombreux nouveaux membres, et nous les remercions vivement, ont rejoint ce forum d'échanges et de réflexion qui réunit les responsables de la fonction marketing des plus grandes entreprises et groupes français et internationaux. Les membres de ce Club relèvent de multiples défis dans différentes organisations, sur de très nombreux marchés en France et souvent à l'international. Ils contribuent activement à la stratégie de leur entreprise. Ils doivent en même temps articuler leurs priorités de marketing opérationnel avec d'autres fonctions essentielles à l'entreprise : les forces de vente, le service client, le digital, la communication et les opérations. La légitimité et le leadership des responsables marketing s'expriment à travers des actions court terme, mais aussi – et surtout - dans leur capacité à construire l'avenir de l'entreprise.

Depuis plusieurs années, le Club contribue aux différentes publications de l'ADETEM pour partager ses réflexions et leur donner de la visibilité. Mais surtout, notre objectif demeure, plus que jamais, le rayonnement de la fonction marketing, pour en souligner l'évolution riche et complexe, sa réelle contribution au succès de l'entreprise, ainsi que sa capacité à apporter des solutions aux nombreux défis que doit affronter le monde de l'entreprise.

Telle est notre ambition, qui s'exprime au travers des échanges et conférences organisés au sein du Club des Directeurs Marketing auxquels s'ajoute désormais une publication annuelle : CMO Profiles. Le livre blanc CMO Profiles a pour vocation de fournir une véritable source d'inspiration, utile à tous ceux qui s'intéressent à la fonction marketing.

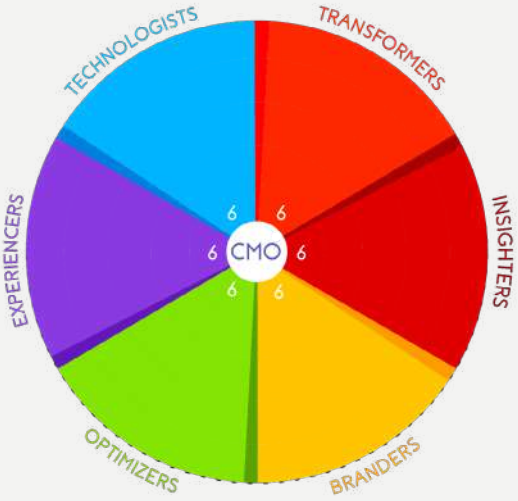
La pandémie, bien que toujours présente, est déjà loin, mais les considérations géopolitiques et les modèles de société continuent de nous préoccuper. En 2022, le fil directeur thématique de notre club se focalisait sur «Les nouveaux territoires des Directions marketing» et nous insistions sur l'extension du périmètre que le CMO devait préempter.

Nous avons retenu cette année, le thème de « l'hybridation », pour illustrer une tendance de fond pour la fonction de Direction Marketing, celle de devoir développer une véritable agilité et réactivité face aux situations chaotiques auxquelles les marketersdoivent faire face: l'hybridation du management, pour trouver le bon équilibre sur les modes de travail post-covid, l'hybridation des métiers du marketing pour mieux anticiper les ruptures de la chaîne de valeur, mais aussi des parcours clients pour s'adapter aux nouveaux usages du consommateur et l'arrivée du web3, l'hybridation des "insights" pour mieux comprendre les réactions des clients conso-battants et le contexte géopolitique et social explosif, l'hybridation des intelligences avec l'arrivée de l'IA générative propulsée par ChatGPT4... La capacité d'adaptation du CMO devient finalement plus importante que l'intégration de nouvelles compétences tant les changements impactant la fonction sont brutaux et fréquents..

C'est à travers cette posture d'adaptation que doit s'exprimer son leadership et nous souhaitons que ce livre blanc contribue à vous orienter dans cette voie. Cette édition présente six facettes du CMO Profile, chacune avec son propre objectif et sa propre ambition, mais toutes animées par une même passion pour le progrès, la croissance et la pérennité du business. Nous espérons que vous découvrirez des pistes pour repenser le positionnement stratégique de cette fonction dans votre entreprise.

Les CMO Profiles - une hybridation en mouvement

CMO Profiles - pourquoi ce pluriel ? C'est une façon pour nous de faire la lumière sur les multiples facettes que revêt la fonction : les différentes "personas" qui forment les 6 dimensions de notre CMO Profile ; sa versatilité car ce profil évolue dans le temps, notamment depuis les crises et profondes transformations récentes ; l'évolution de sa contribution et de ses priorités ponctuelles, qui prend en compte le contexte de l'entreprise et des priorités de sa stratégie, les évolutions de nos modèles sociaux, des marchés et des clients ; les moyens, notamment technologiques, d'analyse des données et signaux digitaux qui transforment la nature des interactions clients, l'expression de la proposition de valeur, la chaîne de valeur client (customer value chain), le go-to-market et évidemment les outils et leviers des marketers. En un mot, l'hybridation est la nouvelle norme du marketing : il faut être agile, réactif et créatif pour s'adapter à toutes les situations.



Pour cette édition, nous avons identifié six facettes du CMO Profile :

TECHNOLOGISTS experts en technologies marketing, ils ont une forte appétence pour l'innovation et une bonne compréhension des enjeux technologiques liés au marketing.

TRANSFORMERS ils ont pour mission de transformer l'entreprise en profondeur en utilisant la puissance du marketing, développer de nouvelles offres, repenser la chaîne de valeur clients, ou encore adapter la proposition de valeur aux enjeux RSE.

BRANDERS experts de la marque, ils veillent à ce que l'identité de la marque soit forte et cohérente dans tous les points de contact avec les clients et collaborateurs.

OPTIMIZERS ils cherchent en permanence à optimiser les performances marketing avec les offres existantes, et maximiser les retours sur investissement pour l'entreprise.

EXPERIENCERS passionnés par l'expérience client et collaborateur, ils travaillent à améliorer la satisfaction et la fidélité des clients à travers des programmes de fidélité, des événements ou des initiatives de personnalisation et à la symétrie des attentions avec les collaborateurs.

INSIGHTERS ils ont une excellente compréhension des clients et des marchés et sont en mesure d'identifier les tendances émergentes et les opportunités. Les données et leurs enseignements sont leur nouvelle monnaie d'échange !

Ces CMO Profiles, quelle que soit l'intensité dans chaque dimension de leur profil, ont tous une ambition partagée : le progrès, la croissance, la pérennité du business et une contrainte de plus en plus impérieuse, celle des pratiques responsables pour le marketing et naturellement pour l'entreprise plus largement …. Mais ils revêtent tous des caractéristiques distinctives qui vous apparaîtront clairement à la lecture des entretiens que nous avons effectués avec huit d'entre eux.

Nos ambitions initiales étaient fortes, à l'image de la passion qui nous anime, et le foisonnement des idées de notre équipe et des membres du club riche et intense. En voici une synthèse:

Nous avons formulé une première liste d'objectifs :

Avec ce Livre blanc, nous poursuivons un objectif ambitieux. Que chaque Directeur marketing puisse définir son « profil », s'enrichir des expériences d'autres marketersexprimées dans nos entretiens, des tendances révélées par l'étude quantitative, et du ressenti du grand public analysé sur les réseaux sociaux pour atténuer les incertitudes, renforcer sa stratégie et faire briller la valeur du marketing pour toute l'entreprise.

Au delà de l'étude, notre club ADETEM se veut le lieu privilégié où nouer un dialogue avec ses pairs, partager des priorités communes, que son entreprise soit passée par telle ou telle phase de développement, qu'elle ait pour objectif la recherche de croissance ou le progrès, qu'elle ait rencontré de la résistance face à la concurrence ou de la résilience face aux transformations, qu'elle ait mis le focus sur l'innovation, la réputation de la marque ou l'expérience client. Nous avons plus particulièrement centré nos travaux sur les enjeux spécifiques à la fonction de Direction marketing dans des grandes entreprises, la plupart représentées au Club, mais les enseignements qui en ressortent irradient bien au-delà de toutes les fonctions qui sous-tendent l'expérience client, de grandes comme de moins grandes entreprises.

1. Identifier les tendances récentes de la fonction marketing à partir de l'observation de son évolution au sein des entreprises (périmètre de responsabilité, impacts business, place dans les organisations, interactions avec d'autres fonctions, budgets...).
2. Déterminer les opportunités et freins rencontrés par les Directions marketing dans l'exercice de leurs fonctions et proposer des solutions permettant de s'en saisir ou les adresser.
3. Comprendre les attentes à l'égard de la Direction marketing de la part d'autres fonctions de l'entreprise dont la Direction générale.
4. Proposer des organisations cibles en fonction d'enjeux business spécifiques.
5. In fine, (re)définir et valoriser le rôle de la Direction marketing dans les entreprises afin de la replacer à un niveau stratégique, au cœur du business, en tant que partenaire naturel du commercial et interlocuteur privilégié de l'informatique et du service client pour réussir la digitalisation, et de la Direction générale pour accompagner la transformation de l'entreprise.

Ces sujets et thèmes, nous les avons codés dans l'ADN de CMO Profiles et vous les retrouverez dans les futures éditions.

En termes de méthode et de structuration, comme l'année dernière, notre étude 2023 s'articule autour de deux composantes :

Une étude quantitative réalisée par **BVA**, qui a répondu à l'appel et nous a accompagnés depuis le début de ce projet à l'automne 2020, auprès d'un échantillon de respoxnsables marketing de tous secteurs et tailles d'entreprises.

Une étude qualitative, réalisée sous forme d'interviews auprès des membres du club des DM des grandes entreprises de l'ADETEM, pour recueillir leur parole et enrichir leur CMO Profiles de leur vision de leur métier.

CMO Profiles 2023 :

Repenser le positionnement stratégique de la fonction marketing dans l'entreprise

En conclusion, cette deuxième édition de CMO Profiles 2023 met en lumière les multiples facettes de la fonction marketing et son évolution constante. Par la richesse de ses analyses, la pertinence de ses témoignages et la variété de ses angles d'approche, elle témoigne du rayonnement actuel et futur d'une fonction en constante évolution. Nous espérons que ce Livre blanc permettra aux Directeurs marketing de définir leur profil, de découvrir les tendances actuelles et les défis à relever, et de trouver des solutions pour renforcer leur stratégie et leur positionnement stratégique au sein de leur entreprise.

Mais notre ambition ne s'arrête pas là. Nous invitons tous les lecteurs à rejoindre l'ADETEM et à participer activement aux échanges et aux dialogues pour façonner ensemble l'avenir de la fonction marketing. En rejoignant notre communauté, vous pourrez bénéficier d'un réseau de professionnels de haut niveau, partager des expériences enrichissantes, et contribuer à la valorisation de la fonction marketing dans votre entreprise.

Nous remercions tous les membres du Club des Directeurs Marketing des Grandes Entreprises de l'ADETEM pour leur contribution à cette édition, ainsi que BVA et Cision pour leur accompagnement et leur soutien.

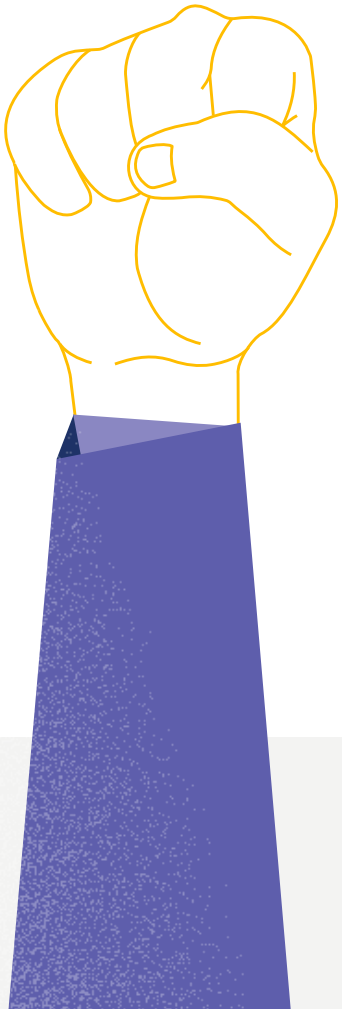
EMMANUEL OBADIA & PARTNERS
UNLOCK YOUR POTENTIAL
Sustainability | SaaS | Customer Experience | Storytelling

Mon contact LinkedIn

Emmanuel OBADIA
Sr. Advisor/ EO & Partners

APRÈS LA TRANSFORMATION DIGITALE,

BIENVENUE À LA RÉVOLUTION DE L'IMPACT !



APRÈS LA TRANSFORMATION DIGITALE, BIENVENUE À LA RÉVOLUTION DE L'IMPACT !

La pandémie a propulsé la transformation digitale à une vitesse inégalée, mais elle a également mis en lumière l'importance de considérer les dimensions humaines et sociétales dans les stratégies globales des entreprises : économie circulaire, neutralité carbone, ou inclusion sociale, pour n'en citer que quelques-unes. Mais la complexité de mesurer l'impact environnemental et social des activités d'une entreprise, et les risques de greenwashing rôdent. Face à ces enjeux, les organisations doivent faire face **à trois révolutions majeures : la transformation digitale, l'économie de l'expérience et la révolution de l'impact.**

1 LA TRANSFORMATION DIGITALE

qui avait débuté il y a longtemps, a considérablement accéléré la plupart des processus de la chaîne de valeur client.

2 L'ECONOMIE DE L'EXPERIENCE

Les marques ont dû s'adapter à un parcours client désormais «phygital» et imprévisible, tandis que **l'expérience collaborateur** est devenue un enjeu majeur suite à la Grande démission. Dans ce contexte, l'approche globale de la personne, en considérant ses différents rôles de consommateur, de collaborateur et de citoyen, est essentielle pour les organisations. Elle apporte innovation, avantage concurrentiel, meilleure image de marque, rentabilité accrue et réduction des risques.

3 LA RÉVOLUTION DE L'IMPACT

est la troisième force qui modifie le rapport des entreprises à l'agilité, l'adaptabilité et la résilience. Les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux sont désormais pris en compte par les actionnaires et investisseurs comme un troisième indicateur pour décider et agir au-delà de la rentabilité et du risque. D'après notre étude, près de 80% des entreprises ont déjà pris des mesures pour améliorer leur RSE, 56% en retirent déjà les fruits, mais seulement 40% se préoccupent de la promotion de la sobriété auprès de leurs clients, quand un quart d'entre elles n'ont pas encore intégré cette dimension dans leur agenda.

LA RÉVOLUTION DE L'IMPACT : UN IMPÉRATIF POUR LES ENTREPRISES

Dans ce contexte, les entreprises doivent adopter **une vision globale de la personne**, en prenant en compte ses besoins, ses valeurs et ses aspirations dans toutes les dimensions de leur activité. Les entreprises doivent traiter leurs clients, leurs collaborateurs et leur communauté comme une famille, car leur succès dépend de leur bonheur et de leur satisfaction. Les avantages concrets pour les entreprises qui adoptent une approche globale de la personne? L'amélioration de la satisfaction et de la fidélité des clients, l'augmentation de l'engagement et de la rétention des collaborateurs, ou encore la réduction des risques de réputation et des coûts liés aux contentieux. L'étude CMO Profiles 2023 met en évidence que les entreprises doivent être en mesure de **faire face à ces trois révolutions et remettre l'humain et le collectif au centre pour garantir leur succès à long terme**.

LE MARKETING AU SERVICE DE L'AGILITÉ, L'ADAPTABILITÉ ET LA RÉSILIENCE

Le marketing est un élément clé pour aider les entreprises à trouver leur chemin vers cette transformation globale. Comme un GPS, il doit aider les entreprises à trouver la meilleure route, à éviter les embouteillages et à atteindre leur destination plus rapidement. L'utilisation de la data pour comprendre les besoins et comportements des clients, la création d'une marque engagée pour renforcer l'adhésion des employés et des clients en sont quelques illustrations. Les résultats de l'étude montrent que les directions marketing ont compris l'importance de ces sujets, avec la transformation, l'analyse des besoins clients, l'expérience client et collaborateur, et le capital de marque en tête des priorités.

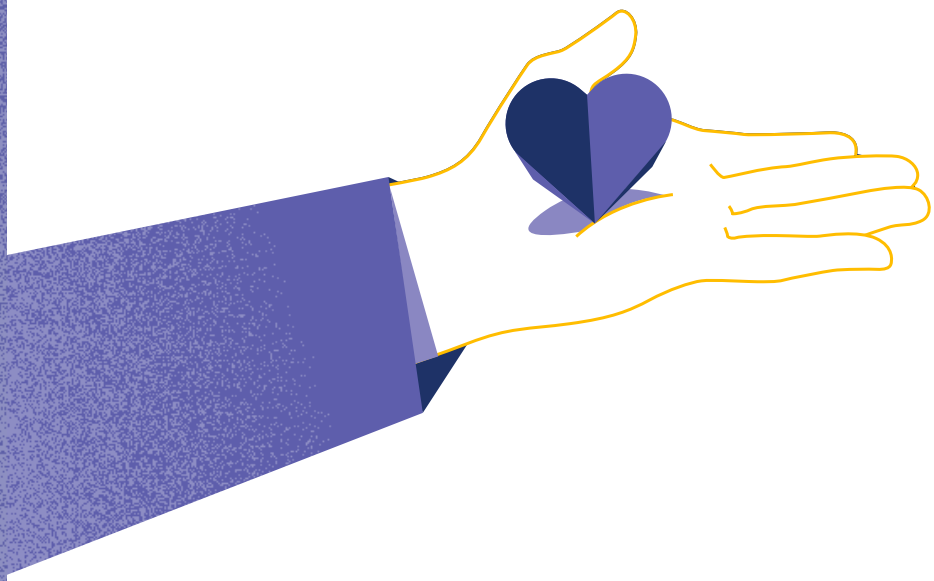
En somme, les crises mondiales ont bouleversé le rapport des entreprises à l'agilité, l'adaptabilité et la résilience. Les entreprises doivent s'adapter aux trois révolutions actuelles et adopter une vision globale de la personne pour garantir leur succès à long terme. Alors, chers CMO, êtes-vous prêts à prendre le leadership, à relever ce défi et être moteurs pour transformer votre entreprise pour l'avenir ?

Emmanuel OBADIA
Sr. Advisor

CISION

UNE ANNÉE DE TENDANCES MARKETING

ANALYSE DU CONTEXTE



3 tendances fortes sont venues challenger le périmètre marketing durant cette année.

L'Intelligence Artificielle tout d'abord, qui a envahi les médias et les réseaux sociaux dès novembre 2022 avec la sortie détonante de l'application ChatGPT. Les nouveaux terrains de jeu offerts par l'IA ouvrent un champ des possibles et des gains de productivité qui interpellent très fortement les professionnels du marketing. Un sujet « hype », dont l'intégration réelle dans les pratiques marketing est encore peu commentée, tant l'IA questionne sur les impacts métiers et organisationnels…

La Responsabilité Sociale des Entreprises ensuite, qui est de plus en plus rattachée dans les conversations aux pratiques même du marketing et qui interroge la contribution des marketersdans l'effort de sobriété quant à l'impact environnemental de leurs campagnes.

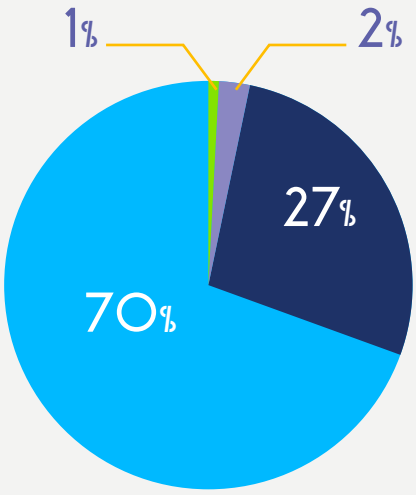
Enfin, dans un contexte de tension au niveau du marché de l'emploi, la **Marque Employeur** fait une entrée remarquée dans l'écosystème du marketing et bouscule les priorités de la profession pour répondre à un besoin fondamental de l'entreprise : les talents.

ANALYSE DE 3 TENDANCES FORTES DU MARKETING

DANS LES MÉDIAS ET LES RÉSEAUX SOCIAUX *

** Veille medias et social listening du 1er février 2022 au 28 février 2023*

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

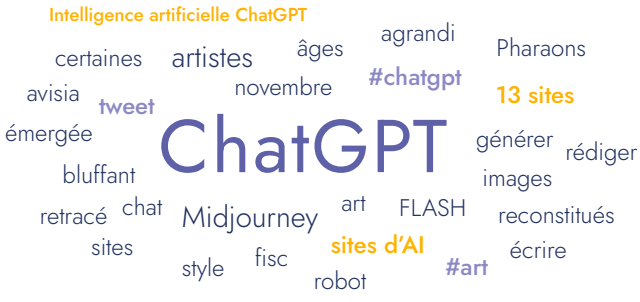


Twitter regroupe le plus de mentions, suivi des **news**, **forums** et enfin **blogs**.

423 K mentions

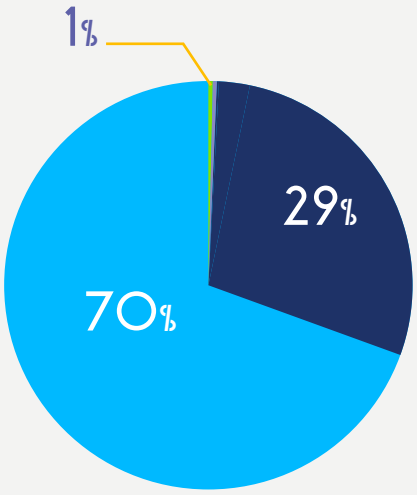
48 M Impressions

764 M Portée



10% | Pourcentage des contenus rattachés au mot clés marketing

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES



Twitter regroupe le plus de mentions, suivi des **news**, forums et enfin blogs.

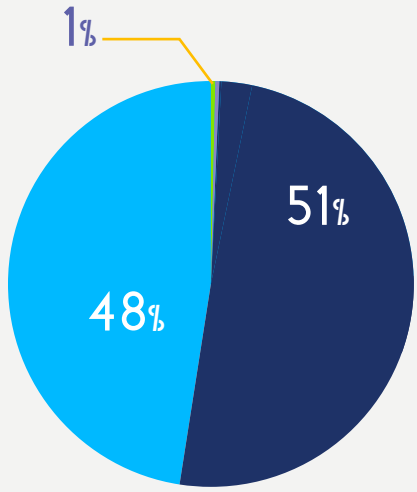
126 K mentions

859 M Impressions

223 M Portée

13% | Pourcentage des contenus rattachés au mot clés marketing

MARQUE EMPLOYEUR



Twitter regroupe le plus de mentions, suivi des **news**, forums et enfin blogs.

9 K mentions

53 M Impressions

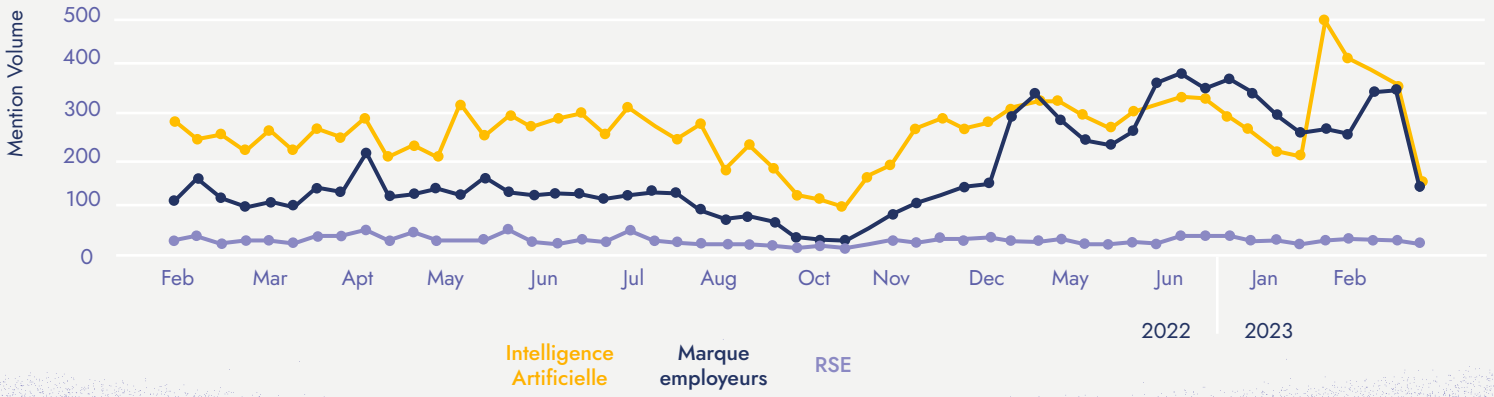
14 M Portée

20% | Pourcentage des contenus rattachés au mot clés marketing

ENSEIGNEMENT #1

Le phénomène ChatGPT et les développements de l'IA interpellent les marketers

Mentions des mots clés « Intelligence Artificielle », « Responsabilité Sociale des Entreprises », « Marque Employeur » associées au mot clé « Marketing »



> On sent bien dans les réactions sur les réseaux sociaux le questionnement sur les nouvelles technologies. Certains marketers semblent plutôt curieux et assez excités de voir comment l'IA va pouvoir s'intégrer dans leurs pratiques et leur faire gagner du temps. Néanmoins, il se dégage également des craintes, et les marketersrestent vigilants. Avant de passer à l'action, beaucoup de conversations tournent autour des impacts sur les métiers du marketing, de la conduite du changement et sur la manière d'appréhender les transformations en interne.

Les Echos

La communication et le marketing, terrains de jeu rêvés pour l'IA

Rédiger des posts sur les réseaux sociaux en différentes langues, démarcher des clients par e-mail, créer des sites, affiner ses cibles ou produire des « moodboards » de campagnes publicitaires... L'IA peut s'immiscer à tous les étages.

ENSEIGNEMENT #2

De la RSE au Marketing Responsable

Si pour les marketers et les communicants, les enjeux de la RSE se positionnaient autour de l'image de la marque et de sa réputation, désormais cela fait écho directement à leurs propres pratiques métiers. Publicité, site Web, digital, vidéo, emailing, évènementiel… tout cela a un impact… carbone ! La RSE est un sujet transverse et concerne tous les départements de l'entreprise et le marketing semble bien décidé à prendre sa part du sujet en devenant « responsable ».

MENU STRATÉGIES

WEBTV

COMMENT ALIGNER STRATÉGIES MARKETING ET ENGAGEMENTS RSE ?

24/11/2022 - par Majda Chaplain, CEO de MC Factory

Dans cette 77e émission Innovation & Cross-média, organisée par MC Factory en partenariat avec Stratégies, débat avec Fnac Darty, Fortuneo, Coty et Macif.

Jonathan Chan
@ChanPerco · Follow

Le marketing responsable, une priorité pour 45% des professionnels du secteur.
Le marketing responsable est un sujet au goût du jour pour de nombreux professionnels du secteur via @INfluencialemag buff.ly/3NHzPe2

6:02 AM · Jun 11, 2022

11 Reply Share

Camille Jourdain
@camillejourdain · Follow

Les 10 enjeux du Marketing Responsable, un marketing qui fait partie intégrante de la stratégie de #DéveloppementDurable et #RSE des entreprises.
#Partenariat @MC_Factory @LaBrigadeDuWeb #Infographie #MarketingResponsable #MCFactory_TV

11:30 AM · Dec 5, 2022

Read the full conversation on Twitter

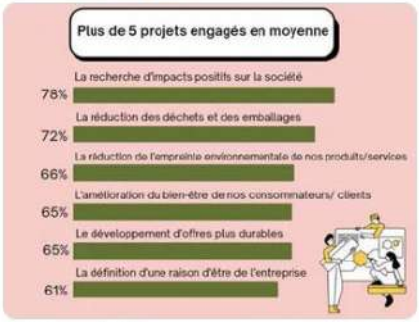
17 Reply Share

Jérôme MONANGE
@JeromeMONANGE · Follow

[étude] #Marketing #responsable ♻️ Les entreprises sont-elles prêtes à passer à l'action ?
👉48 % marketeurs pensent qu'il faut revoir modèle économique et sortir du mythe croissance infinie

buff.ly/3NMsZUN v @mydigitalweek @adetem @opinionway

#LabLuxuryandRetail



7:10 AM · Jun 13, 2022

7 Reply Share

ENSEIGNEMENT #3

Les compétences du marketing au secours des RH

Dans un contexte où nombre d'offres d'emploi restent non pourvues, les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour fidéliser les talents et attirer les candidats, notamment les plus jeunes. Au-delà des considérations maîtrisées par les RH, comme les formations, les avantages de l'entreprise, la politique salariale, le management ou le bien-être au travail, ces dernières doivent s'intéresser plus particulièrement à la marque employeur. Dans ce contexte, les atouts du marketing en termes de visibilité et d'influence sont précieux. Une collaboration des deux services est alors indispensable à la création de campagnes marque employeur.

RECRUTEMENT DES JEUNES DIPLÔMÉS

La SNCF s'entoure d'influenceurs pour recruter sur Tik Tok

Mis à jour le 03/02/2021 / Publié le 02/02/2021

En 2021, la SNCF recrutera entre 2500 et 3000 personnes, dont une large proportion de jeunes diplômés. Pour toucher cette cible, le groupe a choisi de sortir de sa zone de confort en expérimentant Tik Tok. C'est par le biais d'influenceurs très suivis sur le réseau social que la SNCF entend faire parler de ses métiers du rail. Explications.

ENSEIGNEMENT #4

IA, RSE, Marque Employeur : et si tout était lié ?

Les 3 tendances de l'année identifiées sont finalement complémentaires, voire imbriquées. L'IA va par exemple aider les RH à développer leur marque employeur en leur facilitant des tâches, dont les compétences sont encore aujourd'hui dans les mains du marketing.

COMMUNICATION RH

« ChatGPT, un outil pour améliorer sa marque employeur »

Publié le 20/02/2023

Dans un contexte de difficultés de recrutement, l'intelligence artificielle peut être une solution pour aider les recruteurs dans leurs processus de recrutement. Parmi ces outils de l'IA, ChatGPT, un programme conversationnel qui fait beaucoup parler de lui. ChatGPT peut-il révolutionner le monde RH ? Comment l'utiliser pour optimiser et améliorer ses recrutements ? Et quelles sont ses limites ? Les réponses de Dan Guez, co-fondateur du Groupe OpenSourcing.

MENU STRATÉGIES

CAHIER TRANSITION

COMMENT LA RSE EST DEVENU UN SUJET DE MARQUE EMPLOYEUR POUR ETAM

01/03/2023 - par Propos recueillis par Pascale Caussat

Comment transformer une entreprise de textile comme le groupe Etam en associant l'interne et les fournisseurs ? Réponses avec Kachen Hong, sa directrice RSE, et Robin Sappe, son directeur général ressources humaines.

Quant à la RSE, il existe un lien direct et évident avec la marque employeur.

Dans un contexte où les employés recherchent de plus en plus de sens dans leur travail au quotidien, ils s'engageront davantage pour une société ayant une vision du monde plus, juste, plus égalitaire, plus verte et plus inclusive du monde.

LA FONCTION MARKETING SUR LA LIGNE DE FRONT

TRANSFORMATION :

LA FONCTION MARKETING SUR LA LIGNE DE FRONT

Quel regard portent les professionnels du marketing sur leurs fonctions, leur périmètre d'activité, leurs missions et leurs pratiques ? Quelles sont leurs attentes ? Comment perçoivent-ils l'évolution de leur métier dans les prochaines années ? Quelle influence l'IA et les technologies ont-elles sur leur métier ? Les crises successives (Covid, Ukraine, inflation) ont-elles changé la donne ? Et quid des grandes thématiques de l'année écoulée - marketing responsable, sobriété, rétention des talents ? C'est ce que nous avons souhaité savoir, à travers la réalisation d'une étude annuelle online menée par BVA du 15 décembre 2022 au 15 février 2023 auprès de 151 responsables marketing d'entreprises de toutes tailles et secteurs basés en France.

ENSEIGNEMENT #1

Dans un contexte de crise, des CMO relativement optimistes et confiants.

La crise ne semble affecter que modérément leur activité

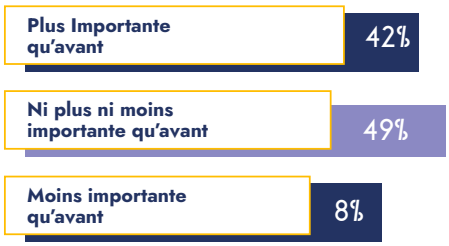
64% des CMO projettent un chiffre d`affaires en hausse pour leur entreprise.

24% d`entre eux un budget en baisse

(44% en maintien, 32% en hausse)

La crise apparaît même comme un moteur du renforcement de leur rôle

42% jugeant la fonction marketing plus importante qu'avant suite aux différentes crises.

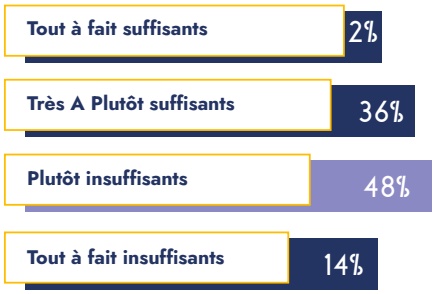


Ne se pronance pas: 21%

En revanche,

62% +9 par rapport à 2021 considèrent que leurs moyens sont insuffisants.

Se dessine ainsi une tension entre la montée en puissance de leur rôle et objectifs ; et les moyens disponibles pour les atteindre.

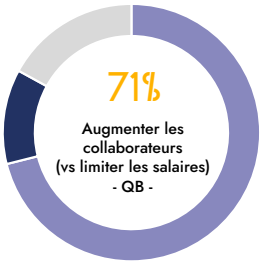


Ne se pronance pas: 21%

ENSEIGNEMENT #2

Des CMO sous tension : entre stratégie d'entreprise et adaptation rapide.

Dans le contexte économique actuel (crise, augmentation des coûts de production et des matières premières, désengagement des salariés, inflation, difficulté à recruter), une première tension se révèle via les dilemmes auxquels nous avons confronté les CMO dans cette enquête. Dans le contexte actuel, il semble plus important de privilégier l'amélioration de la rentabilité, quitte à limiter la croissance de chiffre d'affaires pour 67% d'entre eux. Mais dans le même temps, 71% pensent qu'il faut augmenter les salaires, ce qui suppose que l'amélioration de la productivité vienne d'ailleurs. Par ailleurs, il semble important d'investir dans l'innovation pour 71% d'entre eux plutôt que de se concentrer sur l'existant… mais ceci nécessite de maintenir voire augmenter les budgets…



"

On vit dans une ambiance qui est loin d'être positive de manière générale. (...) Moi, je suis plutôt optimiste et j'essaie d'apporter cette positivité dans les projets que je mène. Il faut savoir s'enthousiasmer dans ce que l'on fait. Dans toute difficulté, il y a des opportunités qui peuvent apparaître.

Grégoire PETIT
DirecteurMarketing France

mazars

Guillaume FERRAND
Directeur marketing & communication France

IBM

"

L'ADN d'IBM, c'est d'être à la pointe de l'innovation sur la technologie, tout en conservant d'énormes valeurs éthiques. C'est très important, la tech mise au service de l'amélioration de notre quotidien, de notre vie, de notre environnement.

"

On vit dans une ambiance qui est loin d'être positive de manière générale. (...) Moi, je suis plutôt optimiste et j'essaie d'apporter cette positivité dans les projets que je mène. Il faut savoir s'enthousiasmer dans ce que l'on fait. Dans toute difficulté, il y a des opportunités qui peuvent apparaître.

Emmanuel OBADIA
Directeur Marketing, R&D, RSE et Nouveaux Circuits

SODIAAL

ENSEIGNEMENT #3

Adapter rapidement l'offre et transformer l'expérience client ? That is the question !

Notre étude révèle aussi la montée en puissance du "time to change". Faire évoluer rapidement les offres pour mieux répondre aux besoins et pratiques des clients est la priorité numéro un des CMO en 2023 (62%), devant la transformation de l'expérience et des parcours clients (56%) ; suivent quasiment à égalité l'accélération de la politique RSE et des pratiques de marketing responsables (40%) et le renforcement de l'attractivité de l'entreprise ou de la marque employeur / recrutement (39%).

TOP 3

% Cité en 1er

#1 Faire évoluer rapidement les offres pour mieux répondre aux besoins et pratiques des clients

#2 Transformer l'expérience et optimiser le parcours client

Accélérer la politique RSE et les pratiques de marketing responsable

#3 Renforcer l'attractivité de l'entreprise (marque employeur, recrutement)

Adapter les investissements marketing/com

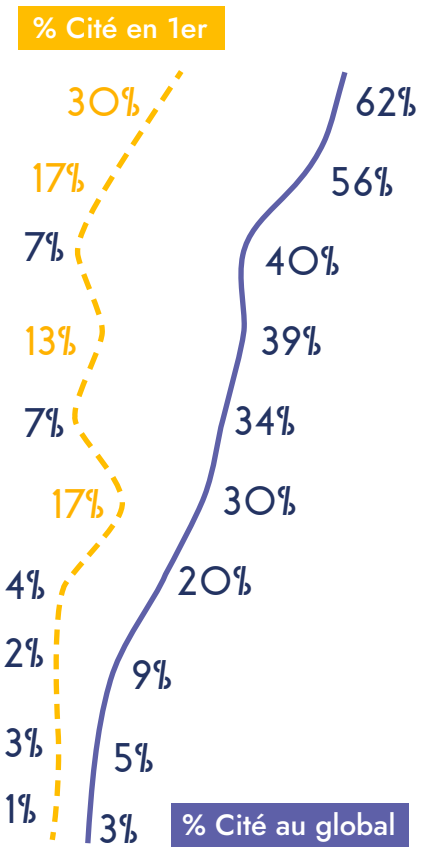
#2 Adapter les prix pour tenir compte de l'augmentation des coûts et / ou matières premières

Réengager les équipes et renforcer l'expérience collaborateur

Encourager la consommation responsable/la sobriété chez vos clients

Investir le Web3, le Metaverse, accélérer les usages de l'intelligence artificielle

Relocaliser vos productions/internaliser les tâches



ENSEIGNEMENT #4

Les missions des CMO s'étendent ou se renforcent.

Les missions des CMO sont toujours nombreuses et variées. L'étude fait ainsi apparaître 6 missions essentielles, auxquelles 50% des CMO consacrent la majorité de leur temps.

1 - le développement du chiffre d'affaires de l'offre actuelle
2 - le repositionnement de l'offre
3 - l'augmentation du capital de marque.

Ce sont les 3 missions principales auxquelles 2/3 des CMO consacrent l'essentiel de leur temps, et plus encore même qu'en 2021.

Pas très loin derrière, figure l'analyse des tendances et besoins, nouvellement testée en 2023. La culture et l'expérience client restent stables (5eme rang), ainsi que le développement de nouvelles activités (6eme).

Les autres missions évaluées dans notre enquête tombent sous le seuil des 30%
.

TOP 3
% Cité en 1er

Augmenter le chiffre d'affaires sur les produits et services d'aujourd'hui

Repositionner l'offre actuelle pour mieux s'adapter à la nouvelle donne

Développer le capital de marque

Analyser les tendances et les besoins (nouveauté 2023)

Améliorer la culture et l'expérience client

Développer de nouvelles activités

Maximiser la productivité des actifs existants

Adapter l'entreprise aux enjeux sociétaux

Partir à la reconquête de la chaîne de valeur

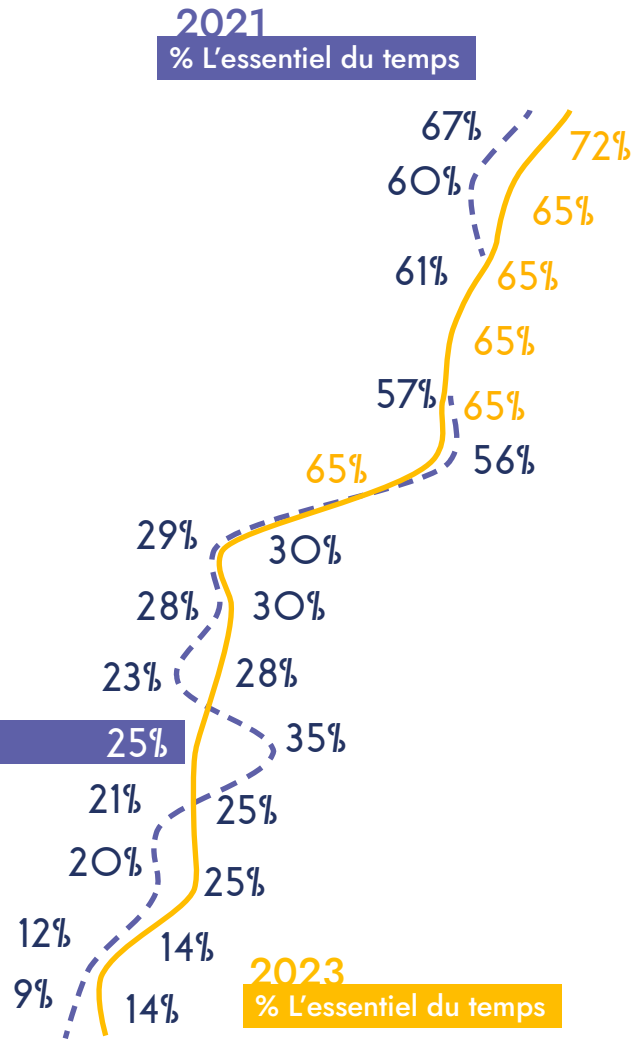
Transformer les pratiques en intégrant le digital 25%

Améliorer l'engagement des collaborateurs

Réduire les coûts

Limiter les risques

Attirer les talents et/ou intégrer de nouvelles compétences

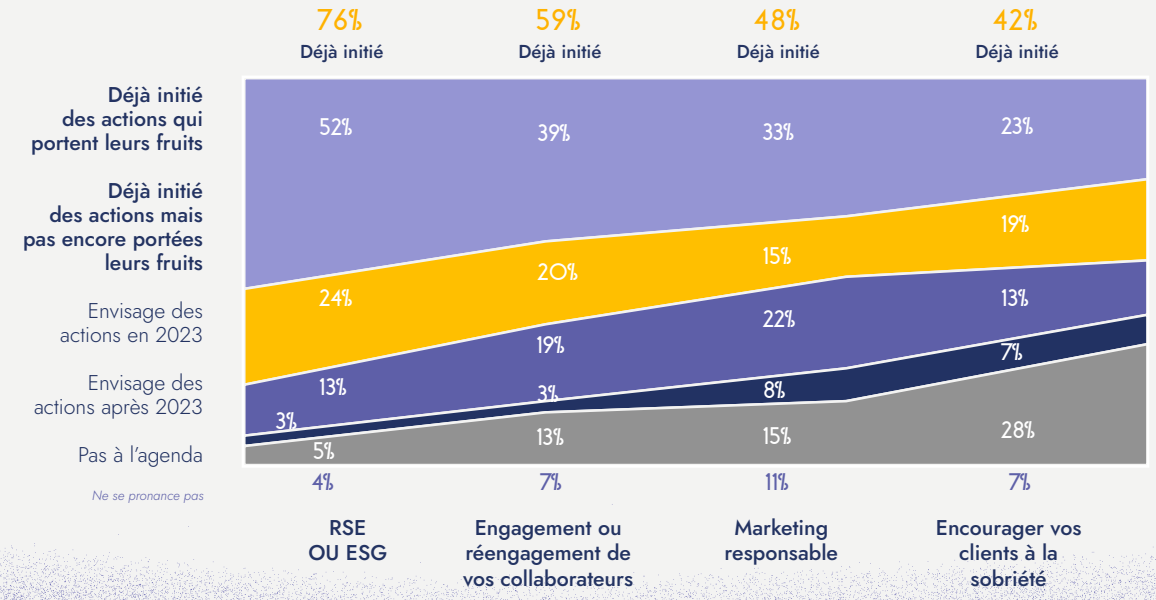


Si le temps consacré à transformer les pratiques intégrant le digital semble moins important et en net recul 25% (-10 points par rapport à 2022), à l'inverse, le fait d'attirer des talents ou d'intégrer de nouvelles compétences apparaît comme une mission émergente des CMO.

ENSEIGNEMENT #5

La transformation des missions et des engagements des entreprises : moteur des évolutions des missions des CMO

Notre étude le confirme. 76% des entreprises ont déjà initié des actions en matière de RSE, dont 52% qui portent leurs fruits. 56% ont par ailleurs engagé des actions de marketing responsables, et 42% des actions pour encourager les clients à la sobriété.



En écho aux priorités de l'année 2023, ces 3 résultats témoignent du fait que les CMO sont déjà engagés dans des missions qui dépassent largement leurs engagements et leurs missions traditionnelles, et qui sont tout à fait en liaison avec les métamorphoses et transformations en cours dans les entreprises.
Par ailleurs, sans surprise, la diversité et la parité, la lutte contre les discriminations, la réduction des déchets et les actions en faveur de l'économie circulaire apparaissent comme des missions ou engagements envisageables (de leur entreprise) pour la quasi-totalité des CMO. Au-delà 70 à 80% d'entre eux jugent également envisageable que leur entreprise s'engage pour faire évoluer les bonnes pratiques de leurs clients, lutter contre les inégalités ou contribuer à faire évoluer le modèle de société. On voit ainsi que les terrains de l'engagement des entreprises sont potentiellement très larges pour les CMO.

Nexans

Linda Hellal
Group Brand Manager

"Mettre l'humain au centre, réduire son impact carbone et travailler avec l'ensemble de son écosystème pour trouver une manière de faire autrement et mieux, c'est du bon sens.

ENSEIGNEMENT #6

Et la technologie dans tout ça ?

Si le marketing digital et social est à maturité et semble largement intégré (pour 84% des CMO, il fait partie de leurs missions) et si le precision marketing est couramment utilisé et monte en puissance, (pour 78% des CMO, +3 vs 2022), en revanche, le fait d'investir le web 3.0, le Métaverse ou l'accélération des usages de l'intelligence artificielle apparaît seulement au 9e rang sur 10 parmi les priorités testées pour l'année 2023, avec seulement 5% des citations. Et seulement 7% des CMO déclarent qu'investir le web 3.0, le Métaverse ou encore la blockchain fait partie de leurs missions actuelles, alors que 33% pensent que cela devrait en faire partie dans le futur.

Avec l'arrivée de nouvelles technologies autour del'IA, je pense qu'une grande partie du métier va changer. Il faudra être méga-agile."

Leonore Dobbelaere
Directeur Marketing

LE GROUPE LA POSTE

Dans le même temps,

55% des CMO misent sur les sciences comportementales ou le nudge (stable par rapport à 2022) et 39% (+3 points) sur la modélisation des leviers de croissance ou les analyses de potentiel. On peut noter par ailleurs l'importance - stable - de la connaissance client et de la compréhension des tendances dans les missions fondamentales des CMO.

TOP 5 – LEVIERS ACTUELS

Evolution de la position vs 2022

- #1 **Le marketing digital et social** 84% - fait déjà partie des missions actuelles
- #2 **La veille/le benchmark des concurrents** 82%
- #3 **Le précision marketing** 78%
- #4 **La connaissance client et des données associées** 76%
- #5 **L'analyse des tendances**

Evolution missions actuelles vs 2021:

° L'analyse de l'évolution des marchés (7ème /22 items réponses // -4 places)

TOP 5 – LEVIERS FUTURS

Evolution de la position vs 2021

- #1 **L'application des sciences comportementales** 56% - devrait faire partie des missions
- #2 **La modélisation des leviers de croissance /les analyses de potentiel** 39%
- #3 **Le design d'expérience** 36%
- #4 **Le développement d'innovations de rupture** 36%
- #5 **Investir le Web3, Metaverse, Blockchain** 33%

Evolution futures missions vs 2021:

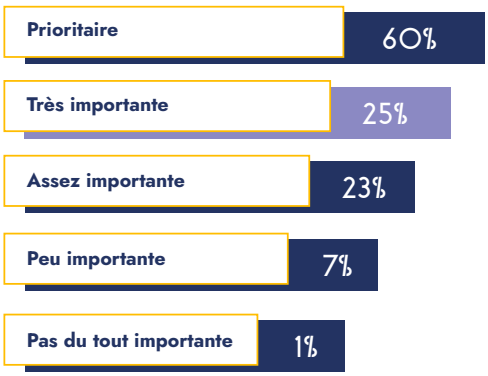
° La génération de leads et d'opportunités (15ème /22 items réponses // +6 places)
° Le precision marketing (19ème /22 items réponses // -6 places)
° Les Outils MARTECH et ADTECH (8ème /22 items réponses // -5 places
° L'acquisition de nouvelles sociétés (20ème /22 items réponses // -5 places)

79% des CMO interrogés (+4 points par rapport à 2021) jugent leur fonction attirante pour les jeunes

77% pensent qu'elle a un fort impact sur le business de leur entreprise.

Et positionnée de manière stratégique dans l'organisation (70%), même si selon une partie des CMO (48%), le marketing manque de reconnaissance.

70% Pensent que la fonction marketing est prioritaire ou très importante...



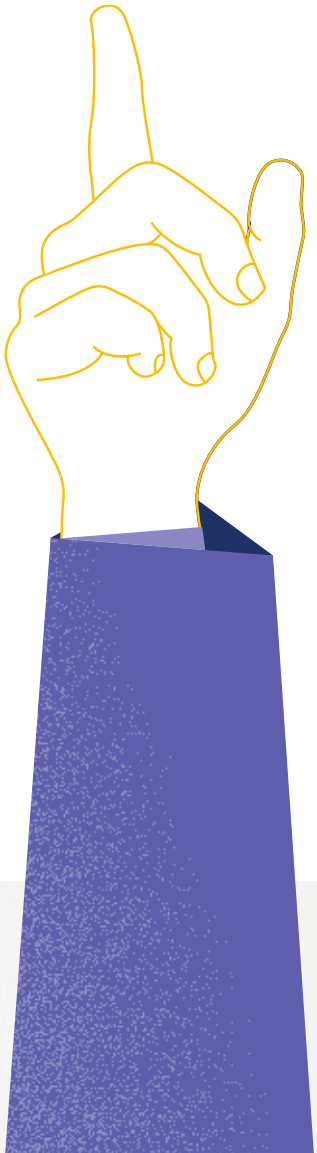
...Mais

48% -3pts Que la fonction marketing n'est pas valorisée.

Ne se prononce pas : 1%

"La fonction marketing apparaît in fine en première ligne des transformations de l'entreprise. Ce qui augure de beaux jours et de nombreux challenges pour les prochaines années !

VERS UN MARKETING AUGMENTÉ?



VERS UN MARKETING AUGMENTÉ ?

Le rôle du CMO évolue rapidement. Au-delà des ventes et de l'évolution des offres, l'adaptation de l'entreprise aux enjeux sociétaux et environnementaux comme le marketing responsable occupent une place de plus en plus importante dans leurs missions. La RSE est ainsi devenue l'une des priorités des CMO, comme le montre la deuxième édition de notre baromètre. D'ailleurs, 76% indiquent que leur entreprise a déjà initié des actions en la matière. Et près de la moitié des actions de marketing responsable. Si sans surprise la diversité, la parité, la lutte contre les discriminations, l'économie circulaire ou encore la protection de l'environnement sont des missions évidentes pour la quasi-totalité des CMO, entre 70 et 80 % jugent également envisageable que leur entreprise s'engage pour faire évoluer les bonnes pratiques de leurs clients, lutter contre les inégalités ou encore contribuer à faire évoluer le modèle de société. Voilà de quoi augmenter le terrain de jeu des CMO, qui devrait évoluer à mesure que son entreprise multiplie les engagements.

En revanche, si les enjeux RSE ont déjà une place importante dans l'agenda des CMO, les nouvelles technologies peinent encore à y trouver leur place. L'intelligence artificielle, le Web3, le Metaverse, la blockchain, ou encore la réalité augmentée offrent possiblement de nouvelles opportunités pour le marketing, même si certaines sont encore dans la phase de désillusion du « cycle de hype » de Gartner. Dans les faits, elles restent aujourd'hui peu intégrées dans les priorités et les leviers d'action des CMO, qui semblent hésiter à sauter le pas : seuls 5% d'entre eux les placent au rang des priorités actuelles de leur entreprise.

Crainte ? Contradiction par rapport aux sujets de responsabilité du marketing ? Démultiplication des outils et des priorités ? Gêne à l'égard de la ou de certaines technologies ? Déception ?... les raisons peuvent être multiples, mais la médiatisation de l'IA grâce au phénomène ChatGPT en début d'année ne manquera pas de susciter des débats et des changements.

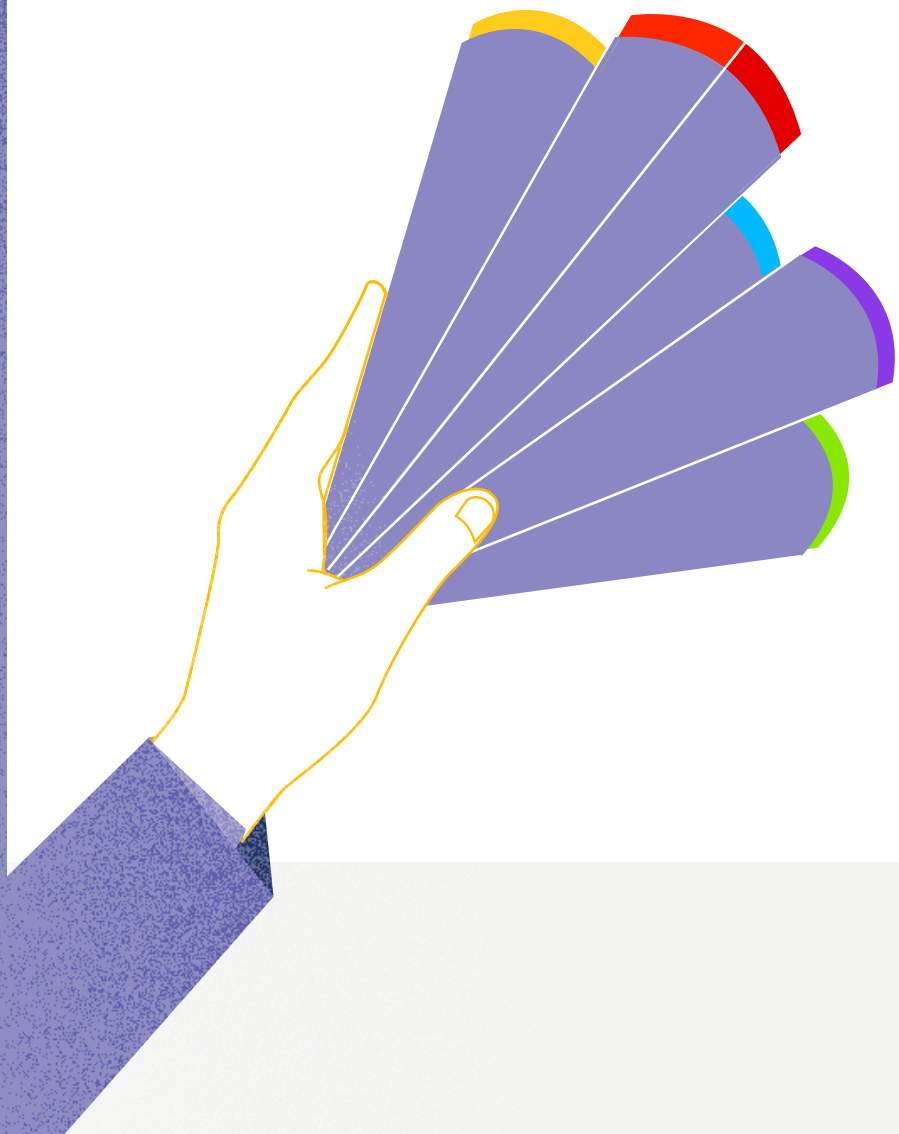
D'ailleurs, certains oiseaux (de bon augure ?) le répètent à l'envie : le marketing ne sera probablement pas remplacé par l'intelligence artificielle... Mais il y a de fortes chances que les CMO actuellement en poste soient challengés par ceux qui l'utiliseront mieux ou plus vite qu'eux !

Alors, que ce soit en matière de nouvelles technologies ou d'accompagnement des engagements des entreprises, on s'augmente ou pas ?

Stéphane Marcel
Chief Growth Officer

QUEL MARKETER ÊTES-VOUS ?

LES ENSEIGNEMENTS DE CMO PROFILES



QUEL MARKETER ÊTES-VOUS ?

PRÉSENTATION DE CMO PROFILE

Après avoir analysé les résultats de l'étude quantitative menée par BVA, les membres du Club des Directeurs Marketing des Grandes Entreprises de l'ADETEM ont élaboré une synthèse SWOT pour mettre en avant les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la fonction marketing. Voici ce que nous avons retenu de cette analyse.

EXTERNE

STRENGTH

Le potentiel de la fonction marketing est indéniable et son attractivité ne cesse de croître. Les fondamentaux du marketing, tels que la marque et les 4P, restent pertinents, tout en évoluant pour s'adapter à la nouvelle donne de l'expérience client et collaborateur.

WEAKNESS

L'image du marketing souffre encore d'un déficit de reconnaissance, notamment en termes d'alignement des KPIs avec les indicateurs business de l'entreprise. Il est crucial de mettre en évidence la contribution du marketing à la croissance et à la fidélisation des clients, ainsi que son rôle d'aide à la décision pour la direction générale et la direction des ventes.

INTERNE

OPPORTUNITY

La transformation digitale ouvre de nouvelles perspectives pour le marketing, en permettant une analyse fine des comportements clients et une accélération des transformations RSE et de la chaîne de valeur client.

THREATS

Les sociétés post-Covid sont en mutation, avec des changements de comportement au travail et dans la vie privée des employés et des consommateurs, ainsi qu'un militantisme accru qui peut aller jusqu'à l'activisme.

SWOT

	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE	**STRENGTH** · Fonction attractive notamment pour les jeunes et fonction d'avenir · Impact sur stratégie, business, et croissance · Le Marketing est la voix des marchés et des clients · Dans son périmètre : marque, offre, 4P et proposition de valeur · Des compétences éprouvées : étude de marché, data, digital	**WEAKNESS** · Image du Marketing · Challenge du périmètre du Marketing · Capacité de réallocation des moyens · Ingénierie AdTech et MarTech et données à développer/renforcer · Complexification du spectre des compétences requises (intelligence émotionnelle,...) · Alignement des KPIs du Marketing avec la stratégie business
EXTERNE	**OPPORTUNITY** · Raison d'être et rôle de la marque · Innovation, nouvelles offres et business model et canaux de vente · Préemption de l'expérience client et de l'expérience collaborateur · Devenir un acteur majeur RSE/ESG · Transformation digitale accélérée par la crise sanitaire	**THREATS** · Abus des pratiques de ciblage (data / réseaux sociaux,...) · Menace des pairs CIO, CDO, Corporate Communication ? · Comportements d'achats transformés par la COVID · Agilité des disrupteurs de la chaine de valeur · Pression sur le Marketing de nouvelles formes d'activisme grand public sensibles (wokisme, genrisme, religion, politique, ...)

Que retenir de ce SWOT ?

Le SWOT de la fonction marketing montre que les opportunités sont grandes, mais les défis aussi. C'est à nous, marketers, de saisir ces opportunités et de transformer ces défis en véritables atouts.

Si c'était encore nécessaire, ce SWOT souligne le potentiel de la fonction marketing, l'attractivité croissante de la fonction, la pérennité des fondamentaux du marketing à travers la marque, les 4P, mais aussi l'évolution permanente de la proposition de valeur qui doit s'articuler impérativement avec l'expérience client sans oublier l'expérience collaborateur qui nourrit l'indispensable symétrie des attentions.

Et, au-delà du déficit d'image du marketing, si nous avions une seule chose à retenir de ses faiblesses, quelle serait-elle ? L'amélioration souhaitable de l'alignement des indicateurs de performance (KPIs) du marketing avec les indicateurs business de l'entreprise et de sa stratégie nous semble fondamentale. Il ne s'agit pas seulement des indicateurs digitaux de trafic web, d'engagement (CTR) ou du nombre de followers, souvent hermétiques ou peu significatifs pour une direction générale ou une direction des ventes, mais de la réelle mise en évidence de la contribution du marketing au business de l'entreprise (comme le chiffre d'affaires ou la fidélisation), ainsi que son rôle en tant qu'outil d'aide à la décision du COMEX à travers l'éclairage du potentiel de développement issu de l'analyse des comportements client et de l'accélération des transformations profondes (RSE, digital, chaîne de valeur client).

Face aux opportunités liées à la transformation digitale et à la mise en œuvre d'un processus de transformation durable, les menaces sont nombreuses et nous ne citerons ici que l'évolution de nos sociétés post-Covid, des changements de comportements au travail et dans la vie privée des employés/consommateurs au comportement très militant pouvant aller jusqu'à l'activisme !

> "À l'heure où l'incertitude et les changements rapides sont devenus notre quotidien, la résilience d'une entreprise passe par un marketing acteur de la stratégie.

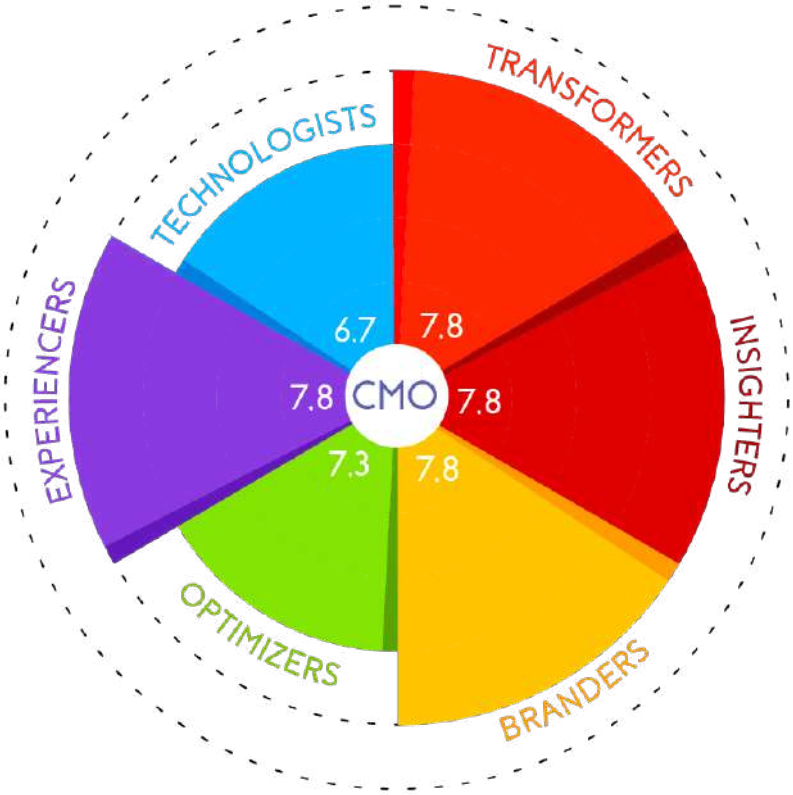
Face à ces enjeux, le marketing doit devenir un acteur clé de la stratégie de l'entreprise. En tant que directeur marketing, vous êtes-vous déjà posé les bonnes questions pour savoir quel marketer vous êtes ? Les enseignements de CMO Profiles 2023 vous permettront de mieux comprendre les tendances actuelles et les défis à relever, ainsi que de renforcer votre positionnement stratégique au sein de votre entreprise.

CMO Profiles

Le marketing contribue à la réussite de l'entreprise en dessinant des stratégies innovantes et efficaces, en répondant aux besoins du marché et aux attentes des clients, et en adaptant l'entreprise aux défis sectoriels. Évidemment, il le fait en équipe et n'est pas seul maître à bord. Au sein de l'ADETEM, nous soutenons cette fonction que nous aimons tant et à laquelle nous accordons beaucoup de qualités… mais sans perdre de vue sa richesse, sa diversité et son potentiel !

Ainsi, aux cinq dimensions du CMO Profiles 2022 anglicisées pour une portée plus internationale (Transformers, Branders, Optimizers, Experiencers, et Technologists), nous avons ajouté une sixième dimension, baptisée Insighters, qui regroupe toutes les activités d'analyse des tendances du marché, des besoins des clients et de collecte des données. Les répondants à l'étude quantitative ainsi que les membres du Club interviewés ont donné des poids relatifs à chacune de ces dimensions en fonction du contexte de leur entreprise, de ses priorités de développement, d'innovation et d'alignement sur les standards du marché. Voici, de manière agrégée, à quoi ressemble cette année une direction marketing vue à travers le prisme des CMO Profiles 2023 :

Les 6 dimensions du CMO profile



TECHNOLOGISTS

· Transformer les pratiques en intégrant le digital (la data, l'IA, la blockchain...)

TRANSFORMERS

· Développer de nouvelles activités
· Repositionner l'offre actuelle pour s'adapter
· Reconquérir la chaîne de valeur
· Adapter l'entreprise aux enjeux sociétaux

INSIGHTERS

· Analyse des tendances du marché et des besoins clients ou consommateurs
· Collecte et analyse de la data

BRANDERS

· Développer le capital de marque (notoriété, réputation)
· Attirer les talents et/ou intégrer de nouvelles compétences

OPTIMIZERS

· Augmenter le revenu sur l'offre existante
· Réduire les coûts
· Maximiser la productivité
· Limiter les risques

EXPERIENCERS

· Améliorer la culture et l'expérience client
· Améliorer l'engagement des collaborateurs

La prépondérance de la dimension Transformers s'explique par la complexité croissante des transformations auxquelles les entreprises doivent faire face. Que ce soit l'adaptation de l'offre, la transformation digitale, le parcours client «phygital», la marque employeur ou l'éco-socio-responsabilité, les défis sont nombreux et les marketers doivent être capables de s'adapter rapidement. Les Branders arrivent en seconde position, car la marque employeur est devenue un élément clé pour attirer et retenir les talents. Les dimensions Insighters et Experiencers sont également importantes, car les parcours clients et consommateurs sont de plus en plus imprévisibles, ce qui rend l'analyse des données et l'expérience client essentielles pour rester compétitif.

Vous pourrez découvrir les profils de huit de nos membres dans les pages suivantes. Ils sont tous différents, et c'est précisément ce qui rend leur parcours inspirant. Nous vous invitons à vous positionner, à vous auto-évaluer, à vous comparer avec d'autres marketers en fonction des priorités de votre entreprise, de son contexte concurrentiel, de ses capacités d'investissement, de l'état de sa transformation digitale et de l'utilisation des données, ainsi que du focus mis - ou non - sur l'expérience client.

Pour conclure nous retiendrons trois points majeurs :

• **La fonction évolue et doit en permanence se remettre en question**, se former, inspirer et s'aligner.

· Le profil de marketeur ne doit pas forcément s'adapter à une problématique sectorielle mais surtout à une **problématique contextuelle de transformation de l'entreprise.**

• La complexité du rôle d'une Direction marketing oblige à **des hybridations** entre ces différentes dimensions, incitant à une composition des équipes qui soient à la fois diversifiées et inclusives.

Donc, pas de profil idéal, type, ou cible, pas de recette unique ou de grille réductrice mais un repère à 6 dimensions pour vous positionner en mouvement, en évolution permanente et mettre en lumière votre valeur auprès de vos pairs et de vos équipes et identifier les domaines à renforcer.

En somme, le CMO Profiles 2023 est un outil précieux pour se positionner dans un contexte en constante évolution et pour identifier les compétences à renforcer. En gardant à l'esprit les trois points clés que nous avons soulignés, les marketerspeuvent utiliser cette grille de lecture pour guider leur stratégie, leur développement professionnel et leur contribution à la réussite de l'entreprise. Les CMO Profiles de nos huit membres illustrent la diversité des profils et des approches possibles, et nous espérons que cela inspirera les marketers à se réinventer et à se surpasser dans leur rôle clé pour l'entreprise. Dans le chapitre suivant, nous allons plonger dans les histoires inspirantes de ces huit marketerset explorer les enseignements qu'ils ont tiré de leur expérience.

INTERVIEWS EXCLUSIVES DE 8 CMO MEMBRES DU CLUB DES DM DE L'ADETEM

GUILLAUME **FERRAND**

LEONORE **DOBBELAERE**

GRÉGOIRE **PETIT**

LINDA **HELLAL**

IBM — LE GROUPE LA POSTE — mazars — Nexans

MAGALI **BOUSQUET**

ALEXIS **TRICHET**

GÉRALD **SAADA**

XAVIER **AYMONOD**

ONET PLUS PROCHES, PLUS FORTS — orange™ — SODIAAL — transdev the mobility company

Introduction de l'étude Quali

Les défis à relever pour les marketers en 2023 : découvrez les témoignages inspirants de nos membres

Avant de plonger dans les témoignages de nos membres, nous souhaitons partager avec vous les clés pour réussir votre transformation marketing en 2023. Notre CMO Profile a été facilement adopté par tous, mais en fonction des priorités stratégiques et de la maturité des transformations, chacun apporte sa touche personnelle pour renforcer les dimensions qui importent le plus à son entreprise. Et cela, c'est une des forces de notre CMO Profile !

Suite à nos échanges au sein du Club, nous avons identfié 4 axes forts qui devront structurer l'action des directions marketing: la transformation digitale, l'expérience client, les données et les insights, et la RSE : autant de défis à relever pour les marketers d'aujourd'hui. Prêts à relever le défi avec nous ? Les voici, détaillés pour vous.

• **La transformation digitale** est un processus long, transverse à toute l'entreprise et son écosystème, mais qui n'a porté que partiellement ses fruits.

• **L'expérience client (CX)** est une ligne de force naturelle pour se différencier, matérialiser la centricité client, traduire la voix du client et valoriser les initiatives propres de l'entreprise.

• **Les données et les insights** forment les fondations et l'ossature de ces transformations, mâtinées de technologies (ADTECH et MARTECH), et sont aujourd'hui incontournables pour les marketers tant en termes d'outils que de compétences.

· Enfin, le sujet majeur de l'avenir de l'entreprise ne peut être dissocié du sujet de la **RSE ou de la transformation éco-socio-responsable**, encadrée par la formalisation ESG (Environmental, Sociétal, & Governance - des financiers et des ressources humaines). Ce dernier axe soulève quelques questions qui nous apparaissent fondamentales pour l'avenir de l'entreprise :

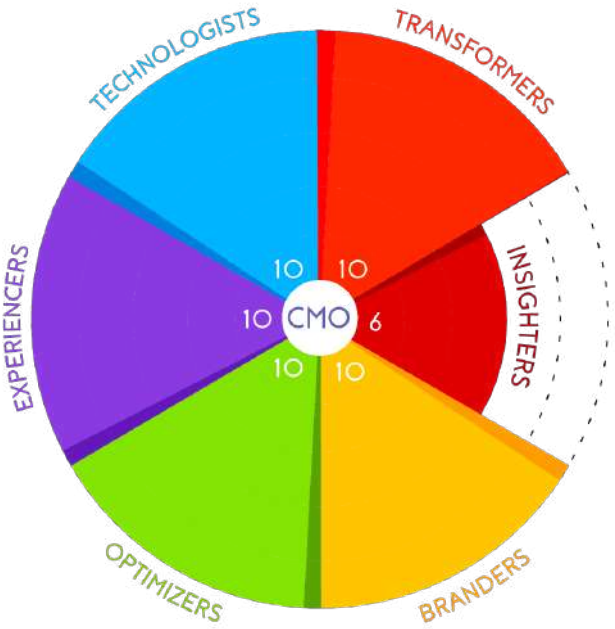
· Allons-nous adopter une approche holistique et responsable de notre croissance ?
· Quel rôle la fonction marketing peut-elle jouer dans la transition vers une économie plus durable et régénérative ?
· Comment pouvons-nous utiliser les principes de l'économie circulaire pour repenser notre approche commerciale ?
· La RSE et la durabilité doivent-elles être considérées comme des obligations ou des opportunités de croissance ?

Place désormais aux témoignages passionnants de nos membres que vous allez découvrir avec intérêt. Ils sont variés, authentiques, enthousiastes et souvent optimistes et répondent à certaines de ces questions ou pour le moins partagent la façon dont ils abordent ces défis. Préparez-vous à être inspirés et à découvrir de nouvelles perspectives pour votre propre parcours professionnel.

GUILLAUME FERRAND

Directeur marketing & communication France

INTERVIEW



Quels sont les défis qui se posent à la fois à votre entreprise IBM en France, et au secteur tech en général ?

Sur les défis du secteur technologique, je retiendrais l'innovation et la rapidité, avec leurs répercussions dans tous les secteurs et dans tous les métiers. De nos jours, il n'y a pas un seul métier, pas un seul secteur qui ne soit impacté par la tech. Tout le monde se trouve désormais confronté à ces nouvelles opportunités de changement. Ce qu'on appelait il y a quelques temps la transformation digitale est vraiment maintenant effective partout. On ne va plus jamais acheter un billet de train au guichet - ou très rarement. On ne commande plus de taxi comme on le faisait avant. On ne réserve plus ses vacances de la même façon. Même le boulanger nous demande de mettre un billet dans une boîte électronique pour nous rendre la monnaie ! Enfin, tout a bougé pour le grand public et aussi pour le monde de l'entreprise. Les défis de la tech, liés à l'innovation, sont monstrueux et IBM est présent sur tous ces sujets pour aider les entreprises à relever ces défis.

IBM – entreprise de plus de 300 000 personnes qui a quand même plus de 110 ans. Peu d'entreprises ont cet âge-là dans la tech ! – est en réinvention permanente. Nous avons un nombre de compétiteurs - et néanmoins partenaires - très important. Cela s'explique par le spectre très large couvert par IBM - du gros hardware (mainframe, stockage) jusqu'au consulting métier, en passant par le software, l'hybride cloud, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, le quantum computing ou le développement durable. IBM investit énormément dans l'innovation dans tous ces domaines.

Autre point de différenciation pour IBM, par rapport à d'autres acteurs de la tech : IBM intervient uniquement en BtoB.

Il faut aussi évoquer le poids très fort de notre « branding ». IBM est toujours la première marque BtoB dans les classements de valorisation de marques.

Le challenge pour mon équipe et moi est d'adresser tous ces sujets.

Quel est votre périmètre géographique d'intervention ?

Je suis directeur marketing et communications pour la France. Je travaille en lien avec mes homologues dans les autres pays, en animation avec l'Europe.

Quelles sont les valeurs d'IBM ?

Les valeurs d'IBM sont au nombre de trois :

· Rechercher le succès de chacun de nos clients

· Innover pour avancer – et pour faire avancer le monde

· Fonder toutes nos relations sur la confiance et la responsabilisation

Nous intégrons la technologie et l'expertise, en fournissant des infrastructures, des logiciels (notamment Red Hat, leader sur le marché) et des services de conseil aux clients afin de favoriser la transformation numérique des grandes entreprises du monde entier et les aider à résoudre leurs problèmes les plus urgents.

L'ADN d'IBM, c'est d'être à la pointe de l'innovation sur la technologie, tout en conservant d'énormes valeurs éthiques. C'est très important, la tech mise au service de l'amélioration de notre quotidien, de notre vie, de notre environnement. Cela fait vraiment partie de nos valeurs.

Comment se manifeste la Tech for good ? Par une charte ou par des principes, ou bien est-ce qu'elle fonctionne au cas par cas, en fonction de l'évolution techno ?

Elle s'inscrit dans des valeurs diverses et dans tout ce que nous réalisons au quotidien. Vis-à-vis de nos clients, et aussi en interne, nous devons respecter cette éthique et ces valeurs. Ce n'est pas du cas par cas. Chaque collaborateur, à tous les niveaux de l'entreprise, signe une charte de règles de conduite dans les affaires.

Comment sont structurées vos équipes marketing en France et comment vous articulez-vous avec vos pairs au niveau mondial ?

J'ai un périmètre qui est très large du fait de notre très large couverture métier. Notre « motto » est "from brand to demand" - de l'image de marque jusqu'à la génération de demandes et de leads, c'est-à-dire jusqu'au transfert d'opportunités aux équipes commerciales pour générer du business. J'ai des équipes qui couvrent tous les domaines : account based marketing, marketing stratégique, marketing opérationnel, branding, réseaux sociaux, digital/web, écosystème de partenaires, communication interne et externe. Sur chaque domaine, nous pouvons aussi profiter de l'expérience de nos collègues internationaux. IBM est présent dans 170 pays dans le monde.

> "
>
> **Ce qu'on appelait il y a quelques temps la transformation digitale est vraiment maintenant effective partout.**

Qu'est-ce qui vous a motivé à faire du marketing ? Et plus spécialement, chez IBM ?

Je suis tombé un peu par hasard dans le marketing et la communication. J'ai deux diplômes : école d'ingénieur (EFREI) et école de commerce (ESCP) - ce qui aide pour avoir la double compétence IT et marketing. J'ai commencé ma carrière par 10 ans de consulting métier en conduite du changement dans le secteur des Telco Utilities chez PwC, puis IBM, la partie consulting de PwC ayant été rachetée par IBM en 2002. Ensuite, j'ai eu la chance de pouvoir intégrer les équipes de marketing stratégique d'IBM France. Cela fait environ 15 ans que j'évolue au sein du marketing d'IBM.

Y a-t-il eu une sorte de déclic pour vous pousser vers IBM ?

Ce qui est assez étonnant dans mon parcours, c'est que je n'ai jamais changé d'employeur. Cela fait 25 ans que je suis dans la même entreprise (PwC Consulting a été racheté par IBM). Je ne dis pas que j'ai gardé le même job ! Environ tous les 2 ans, j'ai changé de périmètre. C'est la force d'un très grand groupe de pouvoir proposer de la mobilité interne.

A la vitesse à laquelle bougent l'IT et le domaine technologique, IBM, groupe de plus de 300 000 personnes, doit de se réinventer en permanence. L'organisation est en adaptation permanente. De ce fait, mon métier est toujours très intéressant !

> "L'ADN d'IBM, c'est d'être à la pointe de l'innovation sur la technologie, tout en conservant d'énormes valeurs éthiques.

Aujourd'hui, quels sont les challenges de votre fonction au sein d'IBM ?

Pour moi, le principal challenge est de continuer à positionner IBM comme un des leaders sur l'ensemble des sujets technologiques que nous couvrons dans le domaine BtoB, en impliquant tout notre écosystème.

Si on se reporte dans le passé, soit à l'année dernière, soit à avant la pandémie, vous seriez-vous positionné de la même de la même façon ?

Je me serais positionné exactement de la même façon. Sur tous ces sujets, la pandémie n'a été qu'un accélérateur de ces dimensions. Nous étions déjà en transformation permanente et la pandémie a accéléré cette prise de conscience.

Quel impact ont eu la crise du Covid, la guerre en Ukraine et les crises des matières premières sur l'activité d'IBM ? Sur son périmètre et plus particulièrement sur votre activité marketing en France ?

Sur ces sujets, j'ai envie de vous faire une réponse de Normand. Je m'explique.

En fait, on est un peu en crise permanente. IBM est une entreprise mondiale présente dans 170 pays dans le monde. Donc, à l'échelle de la planète, il y a toujours une crise quelque part, - surtout, ces derniers temps. Toutes ces perturbations, plus ou moins mondiales, plus ou moins européennes, avec par exemple des répercussions sur les matières premières ont forcément un impact sur une entreprise de notre taille.

Et d'un autre côté, l'impact sur mon activité est constant. Nous sommes en phase d'adaptation permanente. J'ai toujours maintenu une activité marketing très soutenue en France. Même pendant la crise du Covid, nous sommes passés en « full digital » et dès que cela a été possible nous avons relancé des actions en physique.

Donc en synthèse, adaptation et rééquilibrage permanents pour adapter mon mix marketing, entre le digital, le physique, l'écosystème. Il faut toujours être en mode agile et flexible.

Et l'inflation ?

L'inflation est quelque chose de relativement nouveau pour notre génération en Europe. Cela fait longtemps qu'on ne parlait plus trop d'inflation sur notre continent. Mais quand on regarde au niveau monde, ce n'est pas le cas ! Certains pays, par exemple l'Amérique du Sud, sont habitués à avoir une inflation très forte ces dernières années. Donc, nous pouvons profiter des retours d'expérience sur la façon de l'appréhender. Nous sommes capables de transférer en Europe des compétences et de l'expertise sur ce sujet. Je ne dis pas que ce sujet ne nous pose pas problème. Il faut aussi s'adapter. Mais il est inclus dans le fonctionnement du groupe, dans le cadre habituel d'une perpétuelle réinvention.

> **"Au début de la crise, nous étions même en train de faire machine arrière ! Nous avions constaté que trop de télétravail avait un impact négatif sur les équipes.**

Et la crise des matières premières a-t-elle eu un impact indirect sur vos partenaires ? Et donc sur votre activité ?

Pour ce qui est de l'impact des matières premières sur une entreprise comme IBM, rappelons que nous fabriquons maintenant assez peu de matériel lourd. Donc, une crise de ce type a un peu moins d'impact que pour d'autres fabricants, même si on construit encore de gros serveurs mainframe, par exemple. Nous ne sommes quand même pas impactés comme peuvent l'être certaines entreprises qui ont une activité manufacturière pure.

Il y a un aspect qu'on n'a pas encore évoqué : la RSE, la durabilité, la sobriété numérique. Cela relève-t-il de vos compétences et de votre périmètre ?

Ma réponse se fera à plusieurs niveaux. On accuse la technologie d'être responsable de pas mal de choses dans ces domaines, c'est vrai. Moi, j'ai tendance aussi à voir les choses dans l'autre sens : la technologie constitue aussi une source de pistes infinies de solutions pour mieux contrôler, administrer, piloter nos consommations, notre impact environnemental. C'est une véritable opportunité.

Donc pour nous, c'est un potentiel de business et d'optimisation pour aider nos clients à travailler sur ces sujets, à travers notamment un portefeuille très riche de solutions et de rachats d'entreprises spécialistes du green.

Côté matériel IBM, quand on change de génération de serveurs, on observe une amélioration de 15% de la performance énergétique et nous assurons le recyclage de 97% de nos produits (échelle de poids). Depuis sa création, la gamme IBM zSystems par exemple a un historique de 27 années d'amélioration de l'efficacité énergétique et le dernier né, l'IBM z16, à charge égale, consomme 77% d'électricité en moins que son équivalent en serveur distribué « X86 ».

Pour ce qui est du marketing, quel est mon rôle ? Cette année, la sustainability est une de mes 6 priorités marketing. Je la déroule sous plusieurs angles : ce qu'on peut proposer à nos clients et la façon dont on se l'applique à nous même. Forcément, on est impacté, pour essayer de faire en sorte que notre marketing soit le plus aligné avec nos valeurs et ce que l'on prône sur le sujet.

Vous avez un exemple ?

En fin d'année dernière, nous avons fabriqué nos futurs goodies grâce à la réutilisation d'un stand : nous avons recyclé la bâche de fond du stand pour fabriquer des pochettes. Elles pourront être distribuées sur de prochains événements. Nous avons encore du chemin à parcourir, mais l'idée est d'essayer d'apporter notre pierre à ces réflexions.

Avez-vous des objectifs en matière de RSE ou décarbonation ?

Oui, au niveau monde. IBM s'est engagé sur une stratégie zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici à 2030 et a établi une liste concrète de 21 engagements pour y parvenir.

Et l'après-Covid, comment l'avez-vous vécu chez IBM ?

Nous nous sommes assez vite adaptés à la crise du Covid. Le télétravail était déjà très déployé au sein de l'entreprise et 95% a pu y passer en quelques heures. Nous avions déjà équipé tous nos collaborateurs de tous les outils permettant le travail à distance (visio et autres). Au début de la crise, nous étions même en train de faire machine arrière ! Nous avions constaté que trop de télétravail avait un impact négatif sur les équipes.

Aujourd'hui, nous avons conservé ces mêmes règles de retour au bureau, 2-3 jours par semaine afin de favoriser la co-création et la vie « sociale ».

> **"Il ne faut pas perdre de vue la simplicité, le focus client et la valeur ajoutée business, pour se poser les bonnes questions pour l'entreprise et pour le client.**

Vous parliez de télétravail et d'engagement des collaborateurs. Le sujet de l'engagement des collaborateurs est revenu à l'agenda des entreprises ces derniers temps, face justement, entre autres, au travail hybride. Vous, de votre côté, au sein d'IBM, comment cela s'est passé ? Qu'avez-vous mis en place pour engager et réengager vos collaborateurs ?

D'abord, IBM en France s'est mis dans les pas de ce que proposait le gouvernement : ratio de 2 jours sur 3 jours, négocié avec les instances syndicales. A quoi s'ajoute l'aménagement des locaux pour justement favoriser les espaces de co-création.

Côté équipe marketing, depuis maintenant un an et demi, j'ai mis en place une « happiness team ». J'ai proposé à plusieurs personnes de passer du temps à trouver des idées un peu innovantes pour essayer de réinsuffler du bonheur, de l'envie de travailler ensemble, de l'intérêt à se retrouver et de se sentir bien. Quelques personnes ont levé la main dans l'équipe et ont proposé des idées intéressantes qui ont pu être mises en œuvre avec un budget raisonnable.

Au final, on a combiné plusieurs idées. On a testé certaines d'entre elles durant l'année dernière, certaines ne vont sûrement pas vivre longtemps, d'autres vont continuer. Aux premières sessions proposées, peu de collaborateurs se déplaçaient, mais au fur et à mesure, le nombre a progressé. Pour la Chandeleur, par exemple, nous avons proposé une Crêpe Party : chacun amène un ingrédient, cela crée un moment sympa. Cela permet de se retrouver et d'échanger ensemble.

Cela répond à un besoin d'humain plus fort, donc ?

Les collaborateurs qui ont des fonctions au niveau monde ou au niveau Europe peuvent passer leur journée entière chez eux, qu'ils soient basés à Bucarest, Paris ou Madrid, derrière un écran en passant d'un call à un autre.

L'ambition de ma modeste initiative locale est de recréer du lien entre mes équipes et avec leurs commerciaux – une manière aussi de mieux aligner sales et marketing. Il faut qu'ils arrivent à se croiser dans les couloirs, à échanger, aller prendre un café, déjeuner ensemble. Il n'y a pas forcément besoin de créer un programme très compliqué sur ce sujet, revenir aux fondamentaux du vivre/travailler ensemble.

> **"En se situant à l'intersection du digital, des réseaux sociaux, de la détection d'opportunités et de la signature de business, la fonction marketing a un très grand terrain de jeu.**

Aujourd'hui, quelles sont les compétences qui vous semblent les plus importantes pour exercer la fonction marketing ?

J'ai envie de mettre en avant l'agilité et la flexibilité, dans une optique de réactivité. Tout bouge tellement vite dans tous les sens. Il y a vraiment un besoin d'agilité et d'une flexibilité très importante dans tous les domaines marketing et communication.

Ensuite, je dirais le bon sens et le respect des valeurs. C'est vraiment aussi quelque chose de très important - pour moi en tout cas.

Et puis, il ne faut pas perdre de vue la simplicité, le focus client et la valeur ajoutée business, pour se poser les bonnes questions : à quoi cela sert pour l'entreprise, pour le client ? Il y a encore quelques temps, on nous vendait le digital comme la poule aux œufs d'or : les clients allaient se ruer sur les sites web pour cliquer et acheter massivement en B2B. J'ai assisté à de très nombreux webinaires avec de nombreux prospects. Et au final ? très peu de business ! Donc, revenons aux basiques et au bon sens en nous posant les bonnes questions - "quelle valeur ajoutée pour le client de le faire venir à notre évènement ?". Je ne dis pas que c'est simple, surtout dans le monde complexe qui est le nôtre. Mais si on parvient à revenir à des choses simples, de bon sens et porteuses de valeur ajoutée pour le client, c'est jackpot.

Et si on se projette dans l'avenir, quelle est votre vision de la fonction marketing à court et moyen terme ?

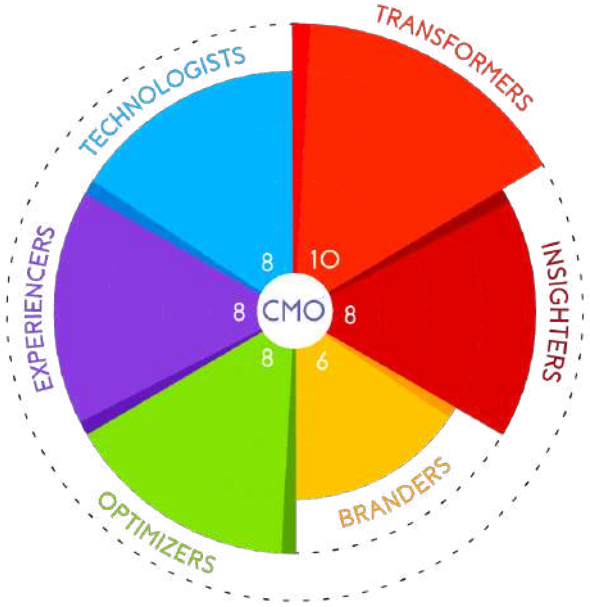
Le marketing doit continuer de jouer un rôle pivot dans l'entreprise. En se situant à l'intersection du digital, des réseaux sociaux, de la détection d'opportunités et de la signature de business, la fonction marketing a un très grand terrain de jeu. Bref, sans être disruptif, il s'agit de continuer à aligner le marketing avec le business.

LE GROUPE LA POSTE

LEONORE DOBBELAERE

Directrice Marketing,
Data et Communication

INTERVIEW



Quels sont les défis majeurs auxquels sont confrontés aujourd'hui les services marketing du groupe La Poste ?

Je travaille principalement pour le Groupe La Poste sur les services à destination des particuliers. A ce titre, nous sommes percutés de plein fouet sur notre métier historique avec l'impact de la digitalisation sur notre secteur et nos produits.

Donc, premier axe : mesurer et intégrer l'impact de la digitalisation sur le courrier. La propension qu'auront les particuliers à continuer à envoyer du courrier est l'une des premières conséquences de cette digitalisation accrue.

Deuxième axe fort, dans une dynamique plus positive : le colis. Avec l'avènement du e-commerce et le développement du marché de la livraison de colis qui en découle, on a là un véritable levier de croissance mais dans un marché fortement concurrentiel. Je m'explique. Jusqu'à présent, en tant que particulier, quand je faisais un achat chez un commerçant, le contrat de livraison était opéré entre Colissimo, La Poste et le marchand. Si je n'étais pas satisfait et que je voulais retourner le colis, je renvoyais et je devais payer la réexpédition. Aujourd'hui, dans la plupart des cas, le retour se fait de plus en plus souvent au moyen de contrats et d'étiquettes qui sont pris en charge par le marchand.

Le e-marchand prévoit l'aller et potentiellement le retour du colis. Donc, oui, le marché du colis est en croissance, en développement mais nous devons tenir compte de la perméabilité entre les différents segments de marché qui peut être compliqué.

Récemment, une nouvelle tendance de consommation très positive pour le secteur colis expédiés par les particuliers est apparue : le marché de la seconde main. Sur le modèle du vide-greniers des villages, il s'agit de commercer entre particuliers et de transférer ainsi toutes sortes de produits. La mise en relation et la transaction se font sur Internet et la livraison se fait via un tiers de confiance qui garantit l'effectivité de la transaction. Répondre à cet enjeu est une vraie opportunité pour Colissimo sur un marché en pleine expansion et en pleine croissance. C'est une excellente nouvelle mais la contrepartie de cette forte croissance est qu'elle attire les appétits et que nous devons faire face à une très forte concurrence, avec un enjeu Prix important.

"

LA PROBLÉMATIQUE ACTUELLE DE LA POSTE, C'EST DE S'APPUYER SUR SON SAVOIR-FAIRE HISTORIQUE (...) ET SUR LA CAPILLARITÉ DE SON RÉSEAU PHYSIQUE POUR RÉUSSIR SA DIVERSIFICATION EN VENDANT D'AUTRES BIENS, D'AUTRES SERVICES, QUI POURRONT CONSTITUER D'AUTRES SOURCES DE REVENUS.

Comment La Poste fait-elle face à ces changements sociétaux qui impactent les services courrier et colis ?

Ces deux marchés, celui du courrier et celui du colis, constituent le socle historique de La Poste. Actuellement, le marché du courrier est à la baisse alors que le marché du colis est mieux orienté. Mais l'un ne compense pas l'autre. En effet, la taille de ces deux marchés n'a rien à voir : celui du courrier se chiffre en milliards de plis et celui du colis en millions par an. Ce ne sont pas du tout les mêmes ordres de grandeur. On voit bien qu'il est très compliqué de compenser la baisse de notre marché historique, le courrier, par le marché en pleine croissance du colis, ses marges réduites et sa concurrence accrue. La problématique actuelle de La Poste, c'est de s'appuyer sur son savoir-faire historique et la proximité qu'elle entretient avec les Français, sur sa connaissance des clients, sur le passage du facteur chez les clients tous les jours puisqu'on distribue le courrier quotidiennement, et sur la capillarité de notre réseau physique pour réussir sa diversification en vendant d'autres biens, d'autres services, qui pourront constituer d'autres sources de revenus. C'est un des enjeux de transformation de La Poste.

Quel rôle joue le réseau de proximité de La Poste pour permettre au groupe de faire face à cet enjeu majeur ?

Notre présence territoriale est extrêmement importante et c'est une richesse incroyable pour faire face aux défis à venir. La Poste est le dernier service public présent dans de nombreuses communes de France. Cela nous permet de conserver une proximité exceptionnelle avec les Français, au travers de nos 60 000 facteurs qui distribuent le courrier 6 jours sur 7 et des 17 000 points de contact que sont les bureaux de poste les agences communales et les relais partenaires. Aujourd'hui, il s'agit de trouver d'autres sources de revenus et de développement à mettre en œuvre et à proposer au travers de ce réseau. Une offre autre que celle du courrier dont l'usage diminue, même s'il restera toujours un besoin résiduel.

Comment faire face au déclin du courrier et son impact sur les activités du groupe La Poste ?

Pour faire face à la baisse continue du courrier, nous avons donc engagé une transformation majeure, avec une profonde réorganisation de la gamme des timbres. Nous avons pris acte que les Français utilisaient de moins en moins de timbres rouges. Ce timbre rouge, prioritaire, nous demandait de mettre en place des moyens logistiques très importants, notamment en matière de transport, disproportionnés par rapport à la volumétrie et par rapport aux enjeux écologiques actuels. Imaginez, l'année dernière encore, il y avait 3 liaisons par avion toutes les nuits, et 300 liaisons réalisées en véhicules légers pour transporter le courrier sur tout le territoire en un jour. En regard des 3 courriers prioritaires envoyés par an et par foyers, nous avons donc pris la décision d'arrêter la vente de cette offre et de détendre nos délais de manière à mieux nous adapter à la demande client tout en étant plus respectueux de l'environnement.

Toucher au timbre rouge auquel les Français restés symboliquement très attachés n'a pas dû être simple…

Toucher au timbre rouge, c'était toucher à un Totem. Le timbre rouge, c'est Marianne, la France, la République, le bonnet phrygien, c'est tout un symbole ! Même si nous avons toujours Marianne sur les timbres verts, nous étions conscients que c'était un changement. En touchant à cette image d'Epinal, beaucoup ont pensé que la Poste allait supprimer progressivement tous les timbres. Mais cela n'a pas été du tout notre intention. Bien évidemment, il y aura toujours des timbres pour envoyer son courrier. J'ai le sentiment que nos clients comprennent les enjeux de transformation auxquels la Poste doit faire face.

Mais, et c'est ce qui est compliqué avec le marketing à La Poste, nous devons prendre en compte l'ensemble du dispositif : au-delà de traditionnelle vision commerciale, c'est aussi cette dimension affective et symbolique très forte dont on ne peut pas faire abstraction et qui lie ses clients à La Poste Certes, on n'a pas eu de manifestation de clients devant nos guichets. Mais en mettant un terme au timbre rouge, nous avons touché à un symbole de communication,. On savait que cela prendrait un peu de temps.

Une autre particularité de La Poste est de travailler sur des produits réglementés, comme c'est le cas pour le timbre ou le colis. En quoi cela influe-t-il votre stratégie marketing ?

C'est une contrainte supplémentaire à prendre en compte dans l'exercice du marketing, et qui fait la spécificité de la gestion de ces gammes de produits et services

En dehors du courrier et du colis, quelles sont les autres offres sur lesquelles vous travaillez ?

Pour faire simple, je travaille sur tous les timbres, mis à part les timbres de philatélie : toutes les solutions d'affranchissement ; les timbres et toutes les solutions plus ou moins digitales, qui viennent en complément du timbre (prêt-à-poster, solutions électroniques comme Mon timbre en ligne). Et puis il y a aussi les courriers en ligne qui offrent la possibilité d'écrire sa lettre depuis un ordinateur ou un portable, puis de déposer électroniquement cette lettre sur laposte.fr. Les services de La Poste se chargent ensuite d'imprimer la lettre, de la mettre sous pli et de la distribuer.

Ce système ne fonctionne pas que pour les recommandés ?

Nous avons mis en place ce système pour les lettres recommandées mais il est également disponible pour les courriers simples. C'est la fameuse e-lettre rouge, rouge parce que nous parvenons à la distribuer en J+1 et cela sans être obligés d'utiliser d'avion. En effet, nous imprimons la lettre au plus près du destinataire, les facteurs prennent ainsi en charge le courrier, tout juste imprimé et le distribuent. Cette lettre coûte 1,49€ contre 1,43€ pour l'ancienne lettre prioritaire. Ce sont 0,06€ de plus pour le papier, l'encre et l'enveloppe...

Pouvez-vous nous parler de l'organisation de vos équipes marketing pour faire face aux nouveaux défis du secteur courrier et colis ?

Parce qu'à La Poste nous travaillons sur des produits industriels avec une complexité de mise en œuvre, nous avons fait le choix d'une organisation basée sur des chefs de produit qui ont une vision complète de leur produit, de bout en bout. Le chef de produit est un véritable chef d'orchestre qui sait tout ce qui se passe sur son produit. Par exemple, le chef de produit en charge de la lettre recommandée doit tout savoir sur cette lettre recommandée : comment on la vend, quel est son parcours d'achat, comment on la produit... En termes de qualité de service, nos chefs de produit se chargent également de détecter les irritants, d'alerter et de construire les plans d'action nécessaires pour y remédier. En cas de dysfonctionnement, ils définissent les modalités d'indemnisation qui doivent être mises en place. Les chefs de produits sont stratégiques. Ils font le lien entre le producteur de la branche services courrier colis et le distributeur de la branche grand public et numérique. Parce qu'ils ont la capacité de voir le parcours du produit de bout en bout, les chefs de produit sont les véritables garants de l'expérience client.

Combien avez-vous de chefs de produits dans vos équipes ?

J'ai une dizaine de chefs de produit. J'ai également des directeurs marketing dont le périmètre croise usages client et produits. Ainsi, j'ai un directeur marketing sur l'usage d'envoi de marchandises, un autre sur tout ce qui est courrier classique, un troisième sur tout ce qui est courrier digital avec un focus sur l'innovation et la transformation digitale et enfin, un quatrième qui gère le volet « destinataire » particulier. Il me semblait indispensable d'avoir une personne qui considère la problématique du point de vue du particulier-destinataire, que lui soit adressé ou du courrier ou un colis. C'est un mix entre une offre et une problématique client. Nous sommes une équipe d'une petite vingtaine de personnes en tout. Nous pouvons également nous appuyer sur des contributeurs en termes d'expérience client, de mise en marché, de connaissance clients, de la communication, etc. Des experts qui sont à côté des équipes et sur lesquels nous nous appuyons en cas de besoin.

Pour l'ensemble du périmètre marketing au sein du groupe La Poste, on parle de combien de personnes ?

On parle d'une centaine de personnes pour l'ensemble du marketing hors relation client dans la Business Unit Grand Public , pour piloter un chiffre d'affaires d'environ 2 ,7 milliards . Au sein de celle-ci, on retrouve mon équipe d'une vingtaine de personnes qui travaille plus spécifiquement sur les particuliers. Une autre équipe s'occupe du marché des professionnels.

Quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amené à choisir la voie du marketing ? Et à rejoindre le groupe La Poste ensuite ?

Au départ, je suis ingénieure agronome. Je voulais faire de la recherche mais je me suis aperçue rapidement que ma démarche intellectuelle qui partait du résultat n'était pas compatible avec la démarche expérimentale. En revanche, cette façon de penser les choses était plutôt adaptée à la démarche marketing. A la sortie de l'école, je me suis orientée vers le marketing dans le secteur agro-alimentaire pour tirer parti de ma formation initiale. J'ai commencé par Danone, puis j'ai travaillé 6 ans pour le groupe Lesieur qui venait de racheter Ducros. Mais au bout de 6 ans, j'ai commencé à m'ennuyer et j'ai décidé de changer de secteur. J'ai alors eu une super opportunité en rejoignant Bouygues Télécom qui se créait et cherchait un chef de marché grand public. J'avais été recrutée pour vendre les services – SMS, reconnaissance du numéro, répondeur…- mais rapidement on s'est rendu compte qu'avant de vendre ces services, il fallait vendre l'abonnement. Mais c'est l'objet téléphone qui permet véritablement d'incarner le service qui, sans cela, reste très abstrait. Et c'est ainsi que j'en suis venue à créer le premier bundle avec un téléphone : 3 mois de forfait et un contrat à l'intérieur : le coffret « tout en un ». Je me suis confrontée à deux insights importants : offrir un téléphone à Noël à une personne qui devra souscrire un abonnement, et faire de la vente en libre-service. Après Bouygues Telecom, j'ai souhaité m'orienter vers la vente de contenu. Puis j'ai quitté le monde de la téléphonie et je suis entrée à la SNCF pour m'occuper du marketing client, de la tarification et des cartes commerciales. Après cela, j'ai fait un break pour élever mes enfants et j'ai fait un peu de consulting pour des entreprises de service. Après la SNCF, La Poste était forcément dans ma ligne de mire…

Finalement, j'ai rejoint le groupe La Poste et Colissimo. Il y avait un côté logistique, mais aussi du digital, du e-commerce… C'était il y a 10 ans déjà !

Quel a été le déclic qui vous a séduit dans le groupe La Poste ?

Deux points ont été déterminants pour moi. Le premier, c'est une entreprise de services et quand on a goûté au marketing des services, il me semble difficile de passer à autre chose ! Le marketing des services est très intéressant parce que c'est complet et très collectif. Le service, il faut souvent l'incarner, sinon le client ne comprend pas de quoi on parle. C'est assez difficile.

Le deuxième, c'est la transformation, permanente, de grande ampleur, avec des sujets éminemment complexes. On a plusieurs pièces de puzzle qui sont dans la boîte, on en choisit une dizaine ou une quinzaine qui vont constituer une image. Voilà, j'associe un service par-ci, un principe de communication, un timbre, un parcours digital, une offre tarifaire … On assemble et à un moment, il y a convergence et on aboutit à un déclic : une offre commerciale. C'est vraiment la partie du marketing qui m'intéresse le plus. Pour moi, le succès commercial est important. L'innovation pour l'innovation, ne suffit pas! Par exemple, la téléphonie mobile a démocratisé vraiment l'accès à des services et des technologies pour le grand public.

Si vous aviez eu à vous évaluer il y a un an ou quelque temps avant la pandémie, vous seriez-vous évaluée de la même manière ?

Sur le volet « optimizer », avec le Covid, au groupe La Poste, l'exigence des clients sur la qualité de prestation de bout en bout est devenue beaucoup plus forte qu'elle ne l'était jusqu'alors. Notre métier s'est transformé, avec beaucoup plus de digital. Nos clients sont devenus plus digitaux avec pour corollaire, une nécessaire optimisation des parcours clients. En digital, tout se voit, tout se paye cash. Ce qui a aussi fondamentalement changé, c'est que tout le monde teste nos produits tout le temps. C'est l'expérience client que nous devons améliorer continuellement. Le digital nous oblige à renforcer notre exigence sur deux aspects : l'usage de nos produits et le parcours-client.

Quel impact ont eu les différentes crises récentes (Covid, Ukraine, matières premières, etc) sur l'activité de La Poste ? L'activité courrier, notamment ?

La succession de crises n'a pas laissé La Poste indifférente. Et le Covid nous a fortement impactés. Premièrement, parce que les gens n'avaient plus le droit de bouger de chez eux. Malgré tout, comme La Poste est un service, la porte est restée ouverte. On avait la possibilité d'aller au bureau de poste, qui était resté ouvert. Ce qui n'est pas le cas de notre concurrent colis Mondial Relay, qui s'appuie sur un réseau de magasins-points de retrait, fermés du jour au lendemain. En raison de notre statut de service public, et notre statut de service essentiel, nous avons maintenu notre activité. On a dû complètement revoir nos organisations pour être en plan de continuité d'activité (PCA). La première semaine du Covid, on avait un panachage de 1 000 bureaux ouverts — un nombre très faible par rapport à notre présence territoriale habituelle

S'il n'est pas nécessaire d'aller au bureau de poste pour envoyer une lettre, en revanche c'était plus complexe pour les recommandés et les colis. Il fallait passer par un des 1000 bureaux restés ouverts. Pour ces 2 cas, on s'est alors reporté sur un service mis en place à La Poste il y a 6 ans : l'envoi en boîte aux lettres, un des services de Colissimo, qui permet d'utiliser sa boîte aux lettres personnelle comme une sorte de sas. Il suffit de mettre dans sa propre boîte aux lettres le colis prêt à expédier, et le facteur vient le chercher. On s'est appuyé sur ce service pour continuer l'activité colis et on l'a étendu à la lettre recommandée. Cela a très bien marché et nous a permis de répondre aux besoins des clients. Entre les commandes e-commerce sur Internet et les ventes de seconde main, l'activité colis a été très importante.

Avoir fermé les bureaux de poste a été très mal ressenti par la population. Le besoin de Poste s'est exprimé dans ce moment de crise. Cela nous a rappelé que l'ancrage territorial reste fondamental.

Certains services sont-ils restés après le Covid ?

Oui, on a vraiment réussi à inscrire dans la durée certains services : les timbres en ligne chez le particulier, les courriers en ligne, la lettre recommandée en ligne. On a vraiment franchi une étape, et les niveaux de croissance continuent. L'activité colis a également connu un très fort développement

Quant à mon activité marketing, j'ai dû procéder à un screening de toutes nos offres en 48h pour vérifier notre capacité à les maintenir, ou décider de leur suspension provisoire ou leur remplacement. Tout en parlant aux 20 000 chargés de clientèle et aux 60 000 facteurs ! La Poste a fait preuve de toute sa réactivité à cette époque. La période a montré que La Poste pouvait être vitale pour certaines catégories de population, notamment par exemple pour celles qui dépendent des versements de prestations sociales que nous effectuons. C'est notre dimension de service public.

Et on a pu montrer que La Poste pouvait s'adapter très rapidement, du siège au service client. Certes, il y eut des moments un peu difficiles. Mais on a été au rendez-vous. On a changé toutes les organisations en moins d'une semaine. Il a fallu une grande partie des équipes en télétravail. Toutes les équipes étaient sur le pont. Beaucoup de processus ont été modifiés pour pouvoir s'adapter.

Et à propos de l'Ukraine, comme La Poste a-t-elle été impactée ?

Première question qui s'est posée à nous dans les 24 heures qui ont suivi l'invasion russe : que fait-on des colis à destination de l'Ukraine et de la Russie ? Cesse-t-on les envois ?

Pour tout ce qui est courrier et colis grand public, La Poste est régie par les règles de l'Union postale universelle, émanant de l'ONU. Tant qu'un pays n'est pas sous embargo complet, on se doit de continuer à acheminer le courrier et le colis, que ce soit en Ukraine ou en Russie. Comme beaucoup d'entreprises, La Poste a cherché à aider les Ukrainiens en se rapprochant des organisations humanitaires. On a fait 2 choses en partenariat avec La Croix Rouge : Colissimo a mis à leur disposition ses moyens logistiques (camions, etc) pour pouvoir approvisionner des dons en Ukraine. Et puis, le montant de la surtaxe sur un timbre spécial Ukraine a été remis sous forme de dons à la Croix Rouge, dans le cadre de notre partenariat annuel.

Et quid de l'inflation et du prix des matières premières ?

La Poste est très sensible aux prix de l'énergie et à l'inflation car on est une entreprise de main d'œuvre. Dans le même temps, nos tarifs sont régulés, et n'intègrent pas immédiatement le coût de l'inflation. Cette année, nous avons gelé le prix du timbre vert, par exemple, pour préserver le pouvoir d'achat alors que nos coûts d'énergie et de personnels augmentent.

La RSE s'est invitée à l'agenda des entreprises ces derniers mois. Qu'en est-il de La Poste ?

Tout d'abord, il faut rappeler que La Poste est une entreprise à mission. Nous avons des missions de service public. Ensuite, La Poste s'est positionnée sur le E de RSE en avance, dans la mesure où il y a maintenant plus de 10 ans, elle a investi dans une flotte de véhicules électriques pour la distribution du courrier. Et les facteurs effectuent leurs tournées à pied ou en vélo. La livraison de Colissimo est neutre en carbone par exemple depuis de nombreuses années. On n'a pas attendu Amazon pour l'être !

Les deux grandes branches logistiques, la branche services courrier-colis, d'une part, et la branche Geopost de l'autre, sont très en avance sur ces aspects et sont certifiées. On suit ces aspects de très près, à la fois dans leur dimension environnementale, et dans leur dimension sociétale : comment accompagner nos clients les plus fragiles d'un point de vue bancaire, digital, comment combler l'illectronisme, par exemple. Cela se reflète dans tout ce qui est communication et notations extra-financières,

On a lancé l'année dernière le score écologique pour faire en sorte que le particulier soit acteur de cette histoire, en lui montrant en quoi ses choix pouvaient influer sur la consommation carbone et respecter l'environnement (choix du colis, choix du déplacement, choix du point-relais, etc). Il est repris sur tous nos emballages et notre site internet, notamment.

Enfin, La Banque Postale, banque citoyenne, a ses enjeux particuliers en la matière, notamment sur le fait qu'elle investisse sur des projets qui sont à caractère éthique.

> **"Pour moi, le succès commercial est important. L'innovation pour l'innovation ne suffit pas !**

Et dans votre quotidien, au marketing, comment la dimension RSE est-elle prise en compte ?

En ce qui me concerne, je travaille beaucoup sur la réutilisabilité de nos emballages, comment obtenir des emballages éco-conçus et réutilisables. Et comment faire comprendre à nos clients qu'il faut absolument éviter de transporter du vide et que le colis d'emballage soit le plus ajusté à son contenu, pour transporter le moins d'air possible.

> " La Poste s'est positionnée sur le E de RSE en avance, (...) il y a maintenant plus de 10 ans, elle a investi dans une flotte de véhicules électriques pour la distribution du courrier.

Autre sujet des derniers mois : la grande démission et le recrutement des collaborateurs. La Poste a-t-elle été impactée ?

Il ne vous aura pas échappé que nous ne sommes pas une entreprise comme les autres, de ce point de vue ! Quand on rejoint La Poste, il y a une sorte de contrat moral qui joue entre le salarié et l'entreprise : la rejoindre, c'est vraiment le faire pour une durée indéterminée. La Poste est l'un des plus gros employeurs de France. On fait certes attention à la pyramide des âges, mais il y a peu de mouvements, le turnover y est plus faible.

Pour ce qui est des équipes marketing, on recrute relativement peu à l'extérieur. On privilégie la gestion des parcours et la formation en interne pour faire monter en compétences des collaborateurs.

Tout ceci peut créer d'autres difficultés, comme un renouvellement plus faible des équipes C'est pour cela que La Poste propose autant de formations. Et contient une grande diversité de fonctions et de problématiques. Et comme La Poste est en diversification permanente, on ne manque pas de projets ! Reste que dans les métiers qui exigent de la créativité, comme les nôtres, il faut savoir se remettre en cause et ne pas répéter la même chose.

Par contre, ce qui a beaucoup changé - au moins au niveau du siège, c'est le télétravail. En adoptant le flex office, les méthodes de travail et les façons de travailler ont vraiment beaucoup évolué. On travaille quasiment toute la journée sur Teams, qu'on soit sur site ou non. Je ne vois quasiment plus jamais mon équipe au complet en même temps. En termes de management, ce n'est pas toujours évident pour travailler le collectif, même si j'ai imposé une réunion hebdomadaire en présentiel pour mes N-1.

Si vous deviez lister les savoir-faire et les compétences qui vous semblent les plus importants pour réussir dans la fonction marketing aujourd'hui, quels seraient-ils ?

Etre un couteau suisse ! Quand j'ai débuté dans ce métier, notamment chez Procter, le métier du marketer était très bien cadré, notamment dans le secteur de la grande consommation. Cela fait maintenant plus de 20 ans que j'évolue dans le secteur des services. Je trouve que la fonction marketing est beaucoup plus polymorphe et beaucoup plus intéressante : elle va du stratégique, en amont, jusqu'à l'opérationnel, tout en couvrant le digital et l'expérience client. On est un peu Shiva !

Nous ne sommes plus dans un modèle top-down descendant, comme je l'ai connu chez Procter. Il faut en permanence réexpliquer ce qu'est le marketing, pourquoi on fait les choses. On est souvent remis en cause et on est dans une certaine forme de capillarité qui dépend du secteur, de l'entreprise, de l'organisation. Le marketing peut se vivre très différemment selon ce type de paramètres.

Personnellement, ce qui m'intéresse énormément dans le marketing depuis très longtemps, c'est sa dimension Tarif ou Prix, qui est assez stratégique. Cette dimension ne doit pas de mon point de vue être confiée à la direction financière. Bien évidemment., il faut que le tarif soit rentable., le plus juste, le mieux évalué, etc. Mais le tarif, c'est un des 4P, qui relèvent du marketing et qu'il ne faut absolument pas laisser aux seules mains des techniciens - spécifiquement dans l'univers des services, car c'est ainsi qu'on oriente le comportement d'achat du consommateur, à partir d'une stratégie tarifaire intelligemment élaborée. Il doit toujours y avoir un story–telling derrière une stratégie tarifaire

Quelle est votre vision du marketing pour les 5 ans à venir ?

On considère que le marketing a beaucoup évolué avec l'arrivée du digital. Certes, de nouveaux métiers sont apparus, mais on a toujours eu besoin de la démarche marketing pour orchestrer l'ensemble de ces nouveaux métiers. J'en étais gentiment restée là. Mais avec l'arrivée de nouvelles technologies autour de l'IA, je pense qu'une grande partie du métier va changer. Il faudra être méga-agile. Autant les datas qu'on crunchait régulièrement pour avoir de la connaissance client ne changeaient pas fondamentalement le marketing et les experts, autant avec ChatGPT et l'IA, notre façon de travailler au quotidien sera profondément modifiée. Mais on a encore besoin d'humain pour des brain storming. La démarche de base qui consiste à identifier les insights, observer les clients, étudier leurs motivations et leurs attentes, construire des réponses, devrait perdurer. Il faudra savoir allier une part de scientifique avec une part d'intuition et de créativité.

Peut-être que la vraie valeur du directeur marketing consistera à pouvoir animer des équipes pluridisciplinaires, composée de profils techniques, ingénieurs, sciences humaines et commerciales. Il devra faire preuve d'ouverture d'esprit, être capable de parler plusieurs "langues" pour faire travailler ensemble toutes ces compétences

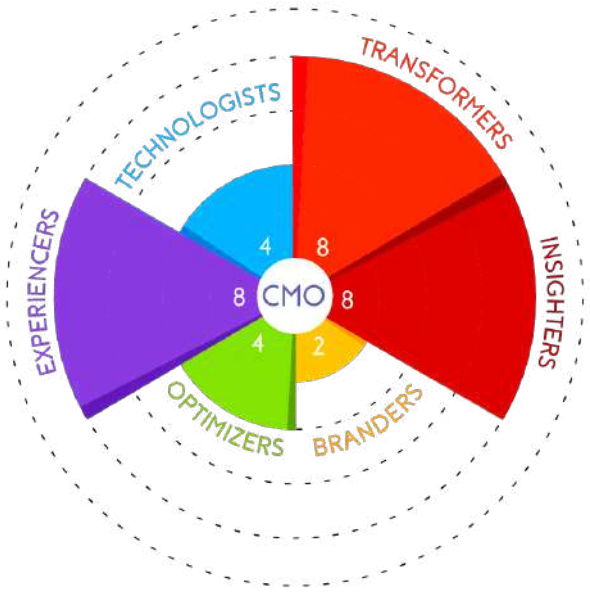
> "Avec l'arrivée de nouvelles technologies autour de l'IA, je pense qu'une grande partie du métier va changer. Il faudra être méga-agile.

mazars

GRÉGOIRE PETIT

Directeur
Marketing France

INTERVIEW



Quels sont les principaux enjeux auxquels se trouve confronté Mazars aujourd'hui ?

Il faut rappeler que Mazars est un groupe indépendant d'audit et de conseil. A l'échelle mondiale, notre premier enjeu est de poursuivre notre croissance qui a dépassé 16% l'année dernière.

Quels sont aujourd'hui vos périmètres et responsabilités actuelles ? Et comment sont structurées vos équipes au niveau marketing en France et dans le groupe ?

Nous avons des équipes marketing et communication au niveau mondial, avec qui nous collaborons au quotidien. De manière schématique, la direction marketing se focalise sur l'aval du funnel de conversion (considération, conversion et nurturing). Les volets awareness et considération (relation média, gestion de la marque, notoriété au sens large) sont portés par la direction de la communication. Comme je le disais, notre vocation en France, est de soutenir le business développement, et se positionner également comme agent de transformation.

> Notre vocation en France est de soutenir le business développement, et de se positionner comme agent de transformation.

Quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a motivé à intégrer Mazars à des fonctions marketing ?

J'ai un parcours d'une quinzaine d'années dans les fonctions marketing et BD. J'ai été consultant pendant à peu près 8 ans avant de rejoindre en 2014 un des Big Four, pour y prendre une fonction marketing focalisée sur le segment du middle-market (ETI, PME et start-ups). Mon enjeu consistait à faire la preuve que ce groupe américain de 40 Mds€, savait adapter son offre aux besoins des acteurs économiques locaux. J'ai ensuite rejoint Mazars et j'y ai trouvé une entreprise qui a un véritable esprit de famille, avec une taille qui permet encore une large part d'inventivité et d'initiatives. Pour moi, c'est une vraie plus-value.

Quel est votre fil directeur en matière marketing sur le marché français ?

Mon plan stratégique se décline sous 3 streams très interdépendants. C'est toute la beauté de ce projet : ce côté tripartite qu'il faut pouvoir mener de front.

Quel est le poids relatif de l'audit par rapport aux activités de conseil chez Mazars ?

51% audit, 49% conseil. C'est équilibré. C'est vraiment notre choix de modèle. Ce qu'il faut avoir en tête, c'est qu'au sein des grands acteurs Big, cette répartition est très différente. Mazars a fait le choix d'un modèle équilibré.

Si vous deviez commenter votre profil... ?

Je ne me définirais pas comme un Optimizer : il faut que je réoriente la direction marketing. Je vois la période actuelle, très stimulante, presque comme une mission de stratégie marketing.

> J'ai (...) rejoint Mazars et j'y ai trouvé une entreprise qui a un véritable esprit de famille, avec une taille qui permet encore une large part d'inventivité et d'initiatives. Pour moi, c'est une vraie plus-value.

Comment les différentes crises récentes (Covid, Ukraine, matières premières, inflation) ont impacté directement l'activité de Mazars ? Votre secteur ? Et plus précisément votre activité marketing ?

Pendant le Covid, on a fortement accéléré notre digitalisation. Mazars était déjà sur un modèle où les consultants et auditeurs allaient en clientèle. Avec le distanciel, ils ont continué. Cela n'a pas eu d'impact majeur sur l'organisation, mais plutôt sur les collaborateurs. Bien sûr, Mazars a connu une baisse d'activité pendant l'année 2020, puis un très fort rebond les années suivantes.

> "Je suis plutôt optimiste et j'essaie d'apporter cette positivité dans les projets que je mène. Il faut savoir s'enthousiasmer dans ce que l'on fait. Dans toute difficulté, il y a des opportunités qui peuvent apparaître.

Et la RSE ? Appréhendez-vous ces enjeux de la même manière que la crise du Covid, en vous adaptant et vous reconfigurant ?

Personnellement, je suis très regardant et investi sur ce type de problématique. Et Mazars est très investi sur ce sujet. Nos efforts pour atteindre les objectifs carbone d'ici 2030 ou 2050 sont cruciaux. En outre, en matière d'accompagnement de nos clients, on a de très gros enjeux notamment pour proposer des offres adéquates et adaptées à la hauteur de ces enjeux.

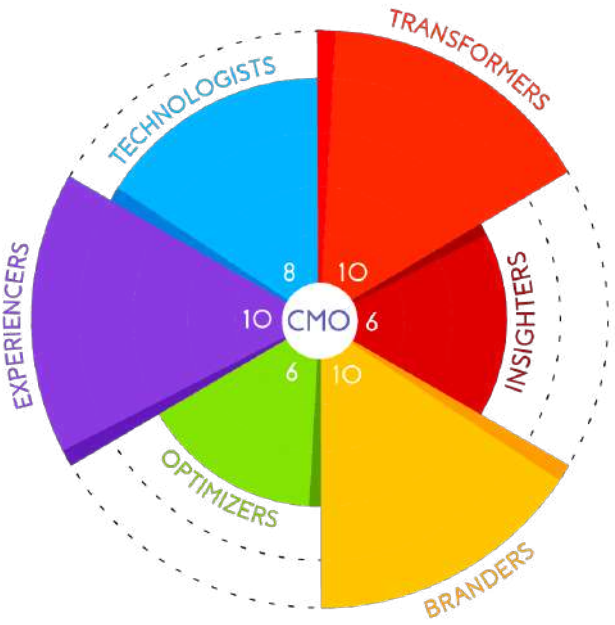
Un peu de prospective pour finir : quelles sont les compétences, savoir-faire, savoir-être qui vous semblent les plus importants à développer pour réussir dans la fonction marketing dans les aujourd'hui et dans les prochaines années ?

Le mot que j'ai en tête, c'est positivité. On vit dans une ambiance qui est loin d'être positive de manière générale. Dans le contexte de Mazars, porté par l'adhésion et la conviction, et non sur la contrainte ou la consigne, si je ne suis pas suffisamment positif et si je n'amène pas assez d'énergie dans les sujets que je porte, je n'aurai pas d'adhésion. On dit qu'on est pessimiste par nature et optimiste par conviction. Moi, je suis plutôt optimiste et j'essaie d'apporter cette positivité dans les projets que je mène. Il faut savoir s'enthousiasmer dans ce que l'on fait. Dans toute difficulté, il y a des opportunités qui peuvent apparaître. Et partant de là, travaillons dur, de manière à ce que les choses aillent dans le sens désiré. C'est comme ça que j'essaie de faire au quotidien.

LINDA HELLAL

Group
Brand Manager

INTERVIEW



Quels sont les défis en termes marketing auxquels votre secteur et votre entreprise êtes confrontés ?

La demande en électricité va exploser et nous allons bientôt nous retrouver dans un contexte d'épuisement des ressources en cuivre. Les câbles étant principalement constitués de cuivre, s'engager dans une politique forte de recyclage et d'économie circulaire n'est pas une option. Donc, le challenge du marketing consiste à accompagner la transformation d'un acteur qui a décidé de se concentrer sur l'innovation et la création de valeur durable : de la génération d'énergies renouvelables à son acheminement plus fiable, durable et sécurisé jusqu'au cœur des habitations, tout en contribuant à minimiser son propre impact carbone.

En termes de marketing, quels sont vos périmètres et vos responsabilités actuelles ? Cette transformation a-t-elle joué sur le périmètre de vos interventions et de votre fonction ?

J'ai été recrutée, il y a un an, par Elyette Roux, nommée Corporate VP & Chief Sales, Marketing & Communications du groupe en 2021 et qui est en charge du plan de transformation marketing. Ma mission a donc démarré avec ce prérequis d'accompagner le changement en définissant une nouvelle stratégie de marque. Ma conviction est que ces enjeux de transformation, qui nécessitent de créer ou reformuler des offres et business modèles plus durables et soutenables pour la planète, qu'il s'agisse de Nexans ou d'autres acteurs, permettent d'élargir davantage l'action du marketing. Le marketing est incontestablement devenu un poste clef. C'est désormais une fonction hybride à la croisée des différents services d'une organisation qui peut créer les liens d'interdépendance propices à l'alignement stratégique d'une entreprise. Et le management par la marque est devenu un « must have ».

Il est rare que des patrons marketing aient la marque dans leur périmètre. Comment cela se fait-il que ce soit votre cas ?

C'est probablement lié au projet de transformation, celui-ci permet de rebattre les cartes et de positionner les fonctions au service du projet. Comme je vous le disais, chez Nexans, Elyette Roux, ma patronne, est au niveau ComEx et pilote les ventes, le marketing et la communication. Elle porte une vision qui consiste à mettre la marque au même niveau que la direction marketing et la direction communication pour encourager un alignement stratégique des actions à engager. C'est une approche résolument moderne et systémique qui contribue à lutter contre les silos, et cela me permet d'éprouver mon expérience en marketing stratégique et en communication. C'est précisément ce parti pris qui m'a motivé pour rejoindre Nexans.

" Le marketing est désormais une fonction hybride à la croisée des différents services d'une organisation qui peut créer les liens d'interdépendance propices à l'alignement stratégique d'une entreprise. Et le management par la marque est devenu un « must have ».

Le câble étant une commodité, cela explique l'importance de la marque au niveau stratégique, donc ?

A l'heure où les enjeux d'électrification vont croissants et que les matières premières comme le cuivre vont se raréfier, on comprend bien que la commodité ne peut plus être la règle. Réfléchir à la manière dont la marque va traduire de façon la plus explicite et différenciante la création de valeur que nous ambitionnons de porter tout au long du parcours client, voilà notre challenge. A fortiori, dans un univers métier où la marque n'a jamais été un sujet stratégique majeur car le modèle n'avait pas encore été challengé par le digital. C'est en train d'arriver. C'est un vrai tournant dans une industrie comme la nôtre. Pour cela, nous abordons les sujets data, digital, inbound, outbound, account based, UX, UI en interne et également avec nos partenaires.

Donc, l'activité de l'entreprise, initialement centrée sur un produit de commodité, s'est transformée dans une offre de services?

C'est tout à fait ça. Hier, Nexans vendait des câbles ; aujourd'hui, Nexans vend des offres à l'intérieur desquelles il y a des câbles et toute une batterie de services qui permettent d'optimiser les projets d'installation électrique. Il s'agit de coordonner des projets éminemment complexes dans une logique de « turnkey » pour le secteur de la génération d'énergie, notamment éolien offshore ou encore de proposer des solutions qui améliorent et facilitent l'installation de câbles au sein des bâtiments. Et demain, l'objectif est d'inscrire Nexans au sein d'un écosystème amont et aval qui permettra de penser les projets d'électrification avec encore plus d'impact positif.

> **"Je travaille également en étroite collaboration avec les équipes RH et Talent Acquisition pour contribuer à l'attractivité de nos métiers et aligner notre nouveau positionnement à notre démarche de marque employeur.**

La marque est bien dans votre domaine, non pour des raisons cosmétiques, mais pour des raisons de stratégie ?

L'objectif de la stratégie de marque est d'accompagner la stratégie du groupe dans sa volonté de devenir un pure player clef des métiers de l'électrification. C'est dans cette droite ligne que s'inscrit également la stratégie sales, marketing et communication. Dans ce sens, je travaille également en étroite collaboration avec les équipes RH et Talent Acquisition pour contribuer à l'attractivité de nos métiers et aligner notre nouveau positionnement à notre démarche de marque employeur. Ceci également dans un souci de symétrie des attentions. Un concept auquel je crois beaucoup : les salariés engagés au sein de l'entreprise font les clients engagés auprès de la marque.

Ce qui nous amène à une question très pratique : comment sont structurées les équipes ? Comment sont-elles articulées entre le local et le global ?

Nous avons une équipe en central composée des ventes représentée par les commerciaux, le service client, la gestion CRM ; puis vient le marketing composé des managers d'offres produits et services, du digital customer experience, de la data et du marketing opérationnel ; enfin, nous avons le service communication corporate qui gère la communication interne, externe, la gestion des RP et des events, et qui fait le lien avec la communication financière et le développement durable. Nous avons déployé une méthodologie de co-conception agile avec les pays pour assurer un ajustement permanent de notre stratégie de marque « top down, bottom up » et inversement.

Nexans constitue un vrai cas d'école en matière de gestion de la marque !

Construire le capital de marque d'un groupe comme Nexans nécessite une approche à la fois globale et locale mais surtout holistique, car nous avons d'un côté, la marque qui représente le groupe, les marques d'entités légales encore très fortes dans certains pays, et de l'autre, un portefeuille de près de 400 marques produits et services qu'il faut aider à articuler, rationaliser et simplifier dans une logique d'architecture qui fasse sens avec la stratégie de différenciation du groupe. Cela nécessite de traiter le sujet sous diverses perspectives et à différents niveaux de l'organisation ; et surtout de prendre en compte les interactions existantes et futures entre les différentes marques. Je ne sais pas si c'est un cas d'école mais en tout cas, c'est une façon de travailler qui nécessite beaucoup de flexibilité et d'adaptation tout en construisant un cadre solide au sein duquel chacun peut trouver sa place et comprendre l'objectif.

Qu'est-ce qui vous a amenée au marketing ? Quel est le point de départ, la genèse ?

A l'origine, je voulais devenir professeur de français ! J'ai toujours aimé les livres, la littérature et l'art de choisir les mots. Je dois ce goût à ma mère qui m'a fait découvrir très tôt que la lecture était une porte grande ouverte sur le monde. Et la vie a voulu que je découvre le marketing et la publicité. Et me voilà à faire mes débuts dans une agence de publicité au planning stratégique. Ce fut la révélation.

> **"Avoir commencé ma carrière en publicité m'a appris les bases du marketing et surtout de toujours avoir le souci du sens, de la cohérence, tant sur le fond que sur la forme.**

Donc, c'est par le biais de l'écriture que vous avez nourri votre intérêt pour le marketing ?

Oui, et plus précisément lorsque j'ai commencé en publicité chez Mafia, l'agence de stratégie de marque fondée par Denise Fayolle. Sous son impulsion, l'agence a développé, entre autres, « le beau à bon marché » pour l'enseigne Prisunic — rachetée depuis par Monoprix. C'est au sein de cette agence que j'ai appris le principe de « bureau de style ». Cela consiste à construire une vision de marque autour de la prospective, à développer de vrais partis-pris, qu'il s'agisse de renforcer les fondamentaux, surfer sur l'air du temps ou être en rupture totale. Pour chaque client, l'agence procédait à une recherche de style quasi sociologique autour des mots, du sens, de la photo et du design. C'était fascinant. On m'avait proposé de m'essayer à l'exercice pour un client lingerie. J'ai travaillé pendant 2 semaines avec un engouement dingue, j'ai adoré ça. Lorsque Christine Mue, directrice commerciale à l'époque, a lu ma synthèse, je me souviendrai toujours de ses mots « "Il y a les mots et la forme, je ne touche pas une virgule, c'est excellent !". Ce qui lui avait plu, c'est l'histoire que j'avais été en mesure de raconter en même temps que je livrais des chiffres, des éléments d'analyse concurrentielle et des tendances du moment. J'avais 20 ans, je commençais ma carrière, et cette expérience a probablement conditionné la manière dont je travaille encore aujourd'hui.

> "Comme dans toutes les entreprises, le Covid a accéléré l'adoption du digital et du management hybride.

Comment basculez-vous dans l'univers industriel et B2B de Nexans ?

La curiosité de découvrir différents secteurs. J'ai travaillé 10 ans dans la publicité et les médias (TV, radio, web, presse, affichage), j'ai commencé dans l'univers du luxe, puis j'ai appris les stratégies grand public avec la gestion de budget produits frais et grande conso. L'industrie est arrivée lorsque j'ai créé ma société de conseil en stratégie marketing en 2015, avec un client B2B qui avait différentes usines dans les sols textiles, le bois et la fabrication de LED et qui souhaitait créer une cohérence de marque portée par une nouvelle stratégie cross sell. Dans l'intervalle, j'avais travaillé dans le digital et l'agrégation de données, et la rencontre avec Nexans s'est faite alors que je travaillais pour une deeptech spécialisée en intelligence artificielle. Ne cherchez pas de liens entre les différents secteurs, il n'y en a pas vraiment !

On s'éloigne de la publicité !

Dans les faits, avoir commencé ma carrière en publicité m'a appris les bases du marketing et surtout de toujours avoir le souci du sens, de la cohérence, tant sur le fond que sur la forme. Qu'il s'agisse de réaliser une analyse commerciale, d'émettre des recos en marketing stratégique ou encore de piloter de manière très opérationnelle une approche omnicanal, les fondamentaux du marketing restent les mêmes et puisent leurs sources dans l'ADN de ce que doit être une bonne publicité. Je crois surtout que lorsqu'on occupe des fonctions marketing, on a tout intérêt à changer de secteurs d'activités. C'est un formidable moyen pour apporter un regard neuf, pour innover et promouvoir de nouvelles idées.

Quels sont vos chantiers prioritaires du moment ?

Challenge numéro 1 : infuser notre différenciation de marque à tous les niveaux de l'entreprise. L'idée sous-jacente, c'est mettre en place une plateforme de marque qui permette à la fois, d'informer, de former et de générer la désirabilité en termes d'adoption. L'enjeu est surtout d'embarquer les équipes dans une stratégie « global to local & local to global ».

Challenge numéro 2 : comment monitorer la performance de nos actions et évaluer l'impact financier et commercial de notre nouvelle stratégie de marque

> **"Mettre l'humain au centre, réduire son impact carbone et travailler avec l'ensemble de son écosystème pour trouver une manière de faire autrement et mieux, c'est du bon sens.**

Ces dimensions vous semblent-elles pertinentes par rapport au poste que vous occupez ?

Oui, et je rajouterais peut-être la notion de développer ses connaissances en sciences humaines dans la brique « Experiencer » . Avoir accès à quelques notions issues de travaux d'anthropologie, de sociologie ou encore de psychologie, peuvent nous permettre d'appréhender les sujets avec un angle de vue plus empathique et ainsi mieux comprendre les besoins ou les attentes de nos clients pour une expérience améliorée.

Ces derniers mois ont été marqués par différentes crises (Covid, Ukraine, matières premières, inflations...). Quelles répercussions ont-elles eues sur Nexans ?

Je n'étais pas encore arrivée à cette époque, mais manifestement, comme dans toutes les entreprises, le Covid a accéléré l'adoption du digital et du management hybride. Cela a probablement renforcé un sentiment d'urgence supplémentaire qui a permis d'engager davantage d'énergie dans ce projet de transformation de faire mieux avec moins.

> " Face à l'incertitude, l'engagement des collaborateurs autour d'une vision est fondamental.

Votre activité a-t-elle été impactée par ces crises ?

La stratégie mise en place par Christopher Guérin, CEO de Nexans, est basée sur l'analyse des phénomènes d'incertitude. Le groupe s'est notamment appuyé sur des études à propos des grands bouleversements qui ont marqué différentes périodes de l'histoire, pour analyser la résilience des organisations lors de ces événements et pouvoir planifier une stratégie qui permette de faire face d'une certaine manière à la succession des risques auxquels nous sommes tous confrontés. En plus d'un recentrage sur son activité de l'électrification, cela s'est surtout traduit par un modèle de management qui permet davantage d'horizontalité et de réactivité dans la prise de décision. Et il semblerait que cela fonctionne car les résultats du groupe sont excellents.

Vous étiez donc déjà engagés dans des enjeux de sobriété, de durabilité et de résilience, non de manière contrainte, mais en fait de manière totalement volontariste. Et vous aviez anticipé avant même que cela devienne la norme de beaucoup d'entreprises aujourd'hui.

Puisque c'est choisi et assumé, le fonctionnement agile et la nécessité de pivoter sont perçus comme des opportunités de sortir de notre zone de confort, de faire évoluer notre mindset. C'est comme dans la vie, c'est quand on agit autrement qu'on obtient des résultats. Même si au départ il peut être douloureux de devoir changer ses habitudes, lorsqu'on éprouve les bienfaits du changement on sait que le meilleur se trouve « après l'effort ».

Quelles actions avez-vous mises en place concrètement en matière de RSE ?

La direction de la RSE a été créé en 2011 pour répondre aux grands enjeux climatiques et s'articulent en 3 axes prioritaires :

1 - l'humain et la qualité de vie au travail au sein d'un environnement de travail diversifié, inclusif et sécurisé ;

2 - l'environnement et la réduction de notre impact carbone au travers de la mise en place de nouveaux business models basés sur le recyclage et l'économie circulaire ;

3 - l'écosystème pour un partage de valeurs, d'éthique et de relations durables avec nos parties prenantes. Le groupe a également créé la Fondation Nexans pour favoriser l'accès à l'énergie des communautés défavorisées en ruralité et régions peu développées ou en voie de développement.

Donc, la RSE est compatible avec des objectifs de croissance ?

C'est en tout cas le leitmotiv de notre CEO : c'est la sobriété qui nous fera performer. La logique du toujours plus quand se dessine cette double contrainte qui est de faire face à une demande croissante en énergie tout en gérant une pénurie à venir des matières premières, est une forme de folie. Mettre l'humain au centre, réduire son impact carbone et travailler avec l'ensemble de son écosystème pour trouver une manière de faire autrement et mieux, c'est du bon sens.

Est-ce un levier d'attractivité pour de futurs collaborateurs ?

Clairement. Le modèle E3 par exemple qui permet d'équilibrer les indicateurs économiques, environnementaux et d'engagement sont un levier fort d'attractivité de nouveaux talents pour le groupe. Personnellement, c'est cette approche qui m'a donné envie de rejoindre Nexans et nous sommes plusieurs nouvelles recrues dans ce cas de figure.

> **"Autant la fonction marketing a pu être considérée comme une fonction support comme une autre, autant il n'y a absolument plus aucun doute sur le fait qu'elle permet à une entreprise de performer.**

Donc, Nexans n'a pas été frappé par le phénomène de Grande démission ?

Il ne m'a pas semblé. Je suis là depuis peu. Ce dont je peux témoigner, c'est que les gens qui travaillent chez Nexans sont très attachés au groupe. Certains collaborateurs sont présents depuis 25-30 ans. En revanche, il y a un vrai sujet d'attractivité de la filière sur toute la chaîne de valeur de l'électrification. Nexans, comme d'autres, a un enjeu de rétention et de recrutement des talents et le développement de la marque employeur sera un chantier très important.

Selon vous, quels sont les savoir-faire et les compétences qui vous semblent les plus importants aujourd'hui à développer pour réussir dans la fonction marketing ou dans la fonction communication ?

D'abord, savoir développer ses qualités humaines. Face à l'incertitude, l'engagement des collaborateurs autour d'une vision est fondamental. Donc, il faut faire preuve d'authenticité, d'empathie, pour savoir se mettre à la place de l'autre, entendre, écouter, définir ce qui pourrait mettre les gens dans les meilleures conditions possibles pour qu'ils puissent travailler dans un contexte d'incertitude. Aussi, les marketers de demain devront appréhender les collaborateurs comme ils le font pour les clients, et créer une symétrie des attentions dans la qualité des outils pour travailler, dans l'expérience de la collaboration et des interactions au sein de l'entreprise et avec les clients, les partenaires. Bien sûr, il leur faudra également mieux comprendre les nouvelles technologies, l'interopérabilité des systèmes, et surtout apprendre à embarquer l'IA dans les méthodologies de travail, voire créer des ponts de collaboration solides entre la data, le digital et la DSI pour voir l'IA pleinement intégrée aux process métiers.

Quelle est votre vision du marketing pour les 5 prochaines années ?

Autant la fonction marketing a pu être considérée comme une fonction support comme une autre, autant maintenant il n'y a absolument plus aucun doute sur le fait qu'elle permet à une entreprise de performer. Je crois en un marketing plus responsable et holistique qui travaille en transverse et en partenariat avec toutes les fonctions de l'entreprise. Le marketing doit également être un détecteur de tendances, il doit avoir une vision, un parti pris qu'il devra transformer en actions concrètes.

Quelles recommandations feriez-vous à vos pairs ?

Pour ceux qui ont une forte intuition, de pouvoir écouter leurs intuitions et sortir des carcans traditionnels dans lesquels, parfois, les sociétés, les entreprises, les organismes s'enferment malgré eux, malgré elles. Jongler avec ses différentes qualités cognitives et techniques et embrasser un marketing plus holistique comme le définit Kotler : des actions à large spectre reliées entre elles, orientées vers la performance durable et socialement responsables.

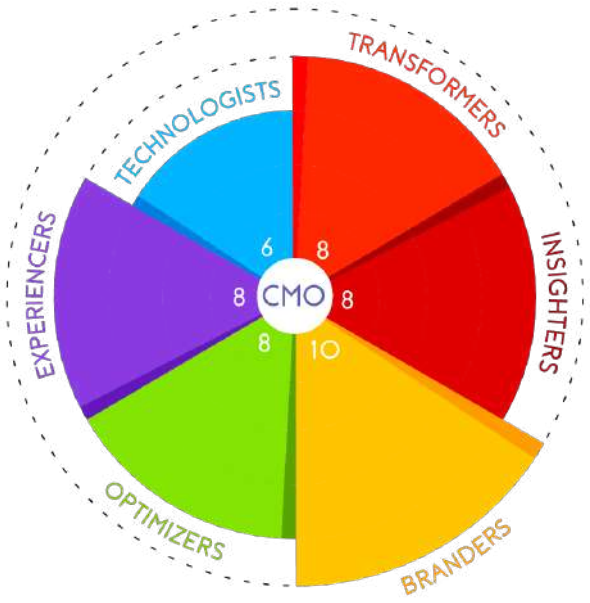
> "Lorsqu'on occupe des fonctions marketing, on a tout intérêt à changer de secteurs d'activités. C'est un formidable moyen pour apporter un regard neuf, pour innover et promouvoir de nouvelles idées

Mon contact LinkedIn

MAGALI BOUSQUET

Directrice marketing & communication

INTERVIEW



Quels sont les défis de votre secteur et de votre entreprise ?

Onet est une entreprise familiale française, fondée à Marseille il y a plus de 160 ans. Si l'entreprise a su préserver ses racines, elle a également grandi dans de nombreux domaines. Aujourd'hui, nous sommes un acteur majeur de l'ingénierie et des services, de dimension internationale, qui compte 66 000 collaborateurs et réalise un volume d'affaires d'1,9 milliard d'€. Nous développons des solutions innovantes et responsables qui contribuent à créer des environnements plus sains, sûrs et fiables. Nous intervenons dans tous les écosystèmes clés de nos sociétés : espaces de travail, production, énergie, transport, soins, loisirs, éducation… dans les domaines de la propreté, la sécurité, l'accueil, la logistique, les services aéroportuaires et l'ingénierie et services nucléaires. Ce dernier domaine d'activité est souvent moins connu. Pourtant, nos équipes d'Onet Technologies interviennent sur des opérations majeures comme les soudures, lié au sujet d'actualité du parc nucléaire.

Chacun de nos secteurs a ses propres défis mais parmi ceux qui nous rassemblent : la valeur du service, de nos interventions. Nos métiers sont essentiels au bon fonctionnement de la société ; ils sont de plus en plus complexes, de plus en plus normés, ils nécessitent toujours plus d'expertise et d'innovation, avec des enjeux de compétences, de recrutement et de management de l'humain et donc de la diversité. Et pourtant, nous avons encore trop souvent du mal à les valoriser auprès de nos clients alors qu'ils sont véritablement source de performance.

Source de performance, dites-vous – dans quelle mesure ?

C'est tout simple. En opérant au cœur des process de production de nos clients, nous contribuons directement à leur bon fonctionnement, ainsi qu'à l'expérience de leur collaborateurs et clients. D'ailleurs, pendant la crise Covid, nos métiers ont été reconnus comme essentiels au bon fonctionnement de l'économie et de la société. Nous ne nous sommes pas arrêtés !

Les études que nous menons régulièrement auprès de nos clients et utilisateurs finaux démontrent cela. Par exemple, sur le sujet de la propreté : 92% des salariés en France se disent plus performants dans un lieu de travail propre et bien rangé. 9 Français sur 10 ont déjà renoncé à faire une activité par manque d'hygiène et propreté, comme par exemple, aller au restaurant, dormir dans un hôtel, prendre les transports en commun, acheter dans une boutique…(Ipsos-Onet – baromètre juin 2021)

En sécurité, 81 % des Français renonceraient à se rendre dans un évènement sportif ou culturel s'ils ne sont pas certains d'y être en sécurité (étude Opinion Way-Onet, datant d'août 2022).

Nous travaillons beaucoup sur l'impact de nos prestations du point de vue de l'utilisateur final afin de faire valoir directement notre contribution. L'objectif est que nos clients ne nous voient pas comme une simple commodité ou une variable d'ajustement budgétaire mais bel et bien comme un achat stratégique.

Quel est le périmètre de vos fonctions ?

Mon périmètre recouvre l'ensemble du marketing et de la communication du groupe Onet. C'est une fonction qui fait partie du Comité exécutif. Il faut noter que le marketing des services en BtoB, a fortiori dans les services à forte intensité de main d'œuvre comme les nôtres, est bien différent et n'occupe pas la même place que le marketing au sein des entreprises de biens de production. La logique produit est très peu employée chez nous, nous parlons avant tout de collaborateurs qui délivrent un service. Le marketing va chercher à tangibiliser, rassurer nos acheteurs car il n'est pas simple d'acheter un service, par essence immatériel. Il faut rassurer sur notre capacité à faire ce que l'on dit.

> **"**
>
> **L'objectif est que nos clients ne nous voient pas comme une simple commodité ou une variable d'ajustement budgétaire mais bel et bien comme un achat stratégique.**

Comment vos équipes sont-elles structurées ?

L'équipe est constituée d'une vingtaine de personnes.

En central, nous avons des expertises transverses à tous les métiers : marketing et communication digital, communication corporate, brand content&presse, marque, identité visuelle & études marketing. En BU, il y a des responsables marketing et communication métier, au plus près des besoins des équipes commerciales notamment. Ces équipes ont un lien fonctionnel avec le commerce ou les patrons de BU selon leur taille et leurs enjeux. J'ai passé 9 ans dans diverses BU d'Onet sur des postes en commerce/marketing et communication avec de prendre la direction marketing et communication d'Onet. Le marketing dans notre « industrie » doit être au plus proche du commerce.

Sur le fonctionnement de l'équipe, il est donc transverse et collectif. Chaque fonction et donc chaque personne dans l'équipe a besoin et se nourrit de l'autre pour réussir dans sa mission. Et c'est aussi cela qui est intéressant. Mais il faut avoir le bon mindset.

Votre fonction occupe tout ce qui touche au marketing et la communication, au sens plein du terme ?

Oui, nous travaillons sur tous les domaines du marketing et de la communication, en lead direct (voix du client, marketing et communication digital, communication corporate et communication de crise, Marque, marketing opérationnel, études etc…) ou en contributeur selon les sujets (conception nouveau service, nouvelle offre, marque employeur par exemple). Notre profil d'entreprise de service fortement décentralisé (puisque chez le client), laisse une place importante également à l'initiative locale. C'est une vraie force qui nous permet d'identifier de nouvelles opportunités de business. Bien sûr, il faut que la circulation de l'information soit fluide !

Quel est votre parcours ?

Après de courtes expériences en études marketing puis en évènementiel, j'ai rejoint la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille Provence qui structurait pour la première fois une équipe marketing. C'était très intéressant car toute la logique était à construire. J'y ai beaucoup appris notamment sur le marketing des offres de service, le CRM, les études, les techniques de créativité pour générer de nouvelles idées d'offre…J'ai aussi particulièrement œuvré au développement et à la structuration du marketing direct, à l'époque emailing, mailing, faxing (eh oui !) phoning, base de connaissance pour le centre d'appel etc… J'ai ensuite rejoint Onet où j'ai évolué. J'y suis rentrée sur les métiers de la sécurité, comme chargée d'affaires grands comptes. Ces quelques mois m'ont permis de rapidement comprendre le secteur, les clients, les processus d'achat etc…J'ai ensuite pris la responsabilité du marketing et de la communication commerciale de la BU sécurité humaine, électronique et accueil. C'était une création de poste, donc très enrichissant et intense. Parmi les premiers chantiers à l'époque, l'écoute client et collaborateur, les analyses de portefeuille et marché, la veille, le web, le marketing direct et, bien sûr, l'offre et les outils d'efficacité commerciale. Mon périmètre a ensuite été élargi aux métiers de la propreté, la logistique in situ et l'assistance aéroportuaire. Les challenges ont été nombreux et passionnants. Parmi les derniers sur ce périmètre, la mise en place de la démarche sur les utilisateurs finaux au service de la valorisation de nos métiers. Depuis 2019, j'ai la direction du marketing et de la communication du groupe. Là aussi, les défis rythment nos journées. Nous avons revu notre plateforme de marque, changé notre signature pour être plus alignée avec notre vision, switché l'identité visuelle pour qu'elle soit plus orientée sur l'humain et nos clients, refondu notre écosystème digital, mis en place des standards d'écoute client etc.

> **"Le marketing des services en BtoB, a fortiori dans les services à forte intensité de main d'œuvre comme les nôtres, (…) n'occupe pas la même place que le marketing au sein des entreprises de biens de production.**

Au départ, y a-t-il eu un déclic pour le marketing ?

Oui, pendant mes études. Comme beaucoup, j'étais très intéressée par le fait de comprendre le comportement du consommateur, ses motivations et pouvoir formuler une offre. Les études qualitatives, tests et lancement de concepts et de produits, m'intéressaient particulièrement. La dimension commerciale et donc le marketing opérationnel également !

Dans cette fonction, ce qui est attrayant, c'est de manier les chiffres, les ROI, analyser un grand nombre de données pour les transformer en information et en même temps être créatif, faire appel à son intuition. Cela correspond bien à ma personnalité.

Pour revenir au sujet du comportement du consommateur qui a fait partie des déclics, ces dernières années, nous avons beaucoup travaillé sur l'expérience de l'utilisateur final, notamment au moyen d'études. C'est assez passionnant de voir combien nos métiers sont fondamentaux et viennent impacter le quotidien des Français. Et surtout, comment nos équipes créent de la valeur sans parfois même en avoir conscience. C'est donc très gratifiant pour l'équipe marketing et communication de tangibiliser cela et de le faire savoir au plus grand nombre et en priorité à nos clients.

L'objectif de cette démarche BtoBtoC est de se distinguer, de créer de la valeur pour nos clients, nos collaborateurs et d'objectiver l'impact réel de nos prestations. C'est l'essence même du marketing dans les sociétés comme la nôtre.

> **"L'attractivité de la marque en tant qu'employeur constitue un enjeu fort parce que nos solutions sont faites d'hommes et de femmes sur le terrain.**

Quelles sont vos priorités actuelles ? Vos challenges marketing les plus importants en ce moment ?

Développer le marketing digital afin qu'il prenne de l'ampleur en tant que canal de vente et de relation client. En interne, compte tenu de la nature de nos services et profils de clients, il faut continuer à convaincre que c'est un levier de business incontournable. Aujourd'hui, 80% du parcours d'achat est réalisé par le prospect lui-même grâce à toutes les informations disponibles sur Internet ; cela change la donne. Ces 3 dernières années, nous avons refondu tout notre écosystème digital. Chaque jour, nous fournissons des leads à nos équipes commerciales, qui se chargent de les transformer, et cela même sur nos activités d'ingénierie et services nucléaires : des études d'ingénierie, de dépollution, etc.

Les leads générés par notre écosystème digital viennent s'intégrer directement dans notre CRM. Nous travaillons donc actuellement sur les prochaines étapes.

Nos enjeux à venir sont, comme pour beaucoup d'entreprises, l'intégration et l'exploitation des données clients dans nos différents outils, dans le but d'améliorer l'efficacité du traitement des leads. Ainsi que l'amélioration de l'expérience client en ligne, avec de nouveaux services tels que le web call back, les devis en ligne, etc…

Si vous aviez eu à vous positionner sur ce profil il y a un an, y auriez-vous répondu de la même manière ?

A peu près, oui. En revanche l'importance du sujet de marque employeur a vraiment changé. Les années Covid ont eu un impact fort sur l'attractivité du travail au sens large. Nos métiers, dans ce contexte, peuvent injustement manquer d'attractivité. Pourtant nous pouvons y faire carrière, devenir rapidement manager et dans des secteurs qui ont un vrai impact et une réelle utilité pour la société. Quand j'ai pris la direction marketing-communication fin 2018, nous n'en parlions quasiment pas.

En quoi les différentes crises (Covid, Ukraine, matières premières, inflation...) ont-elles eu un impact sur votre activité marketing-communication ?

Au cours de toutes ces crises, nous avons porté une grande attention à la communication interne, pour faire savoir, faire valoir, renforcer notre collectif, la solidarité. Nous l'avons ainsi intensifiée sur l'ensemble des sujets et canaux utilisés.

Les crises successives ont créé un contexte économique et social extrêmement tendu. Les tensions sur les salaires sont réelles et leur revalorisation nécessaire. Cet enjeu est collectif. Nos clients doivent nous accompagner sur ces sujets et nous devons leur proposer les solutions les plus pertinentes à cet effet. Nous sommes donc impliqués fortement dans ce combat, auprès des équipes commerciales et exploitation.

Aujourd'hui, les différentes crises ont eu pour effet également de mettre plus en lumière nos métiers, nos défis. Il n'est plus rare de voir notre marque citée dans la presse et sur les réseaux sociaux. Nous avons donc renforcé fortement notre veille et travaillons sur notre réputation. Nous nous appuyons beaucoup sur le témoignage de nos collaborateurs qui ont une vraie crédibilité pour raconter l'entreprise.

Pour tout ce qui est la RSE, sobriété, comment ça se passe dans votre secteur par rapport à des objectifs de croissance par exemple ?

Notre CEO est pour une croissance mesurée et porte une grande attention à ce sujet. On ne parle pas de décroissance chez Onet. En revanche, nous pouvons présenter des budgets qui exposent une croissance très mesurée parce qu'on privilégie la valeur de nos opérations, le résultat, gage de la satisfaction de nos clients.

> **Onet participe à la Convention des Entreprises pour le Climat (...) Afin d'anticiper aussi les enjeux de contractions des ressources, nous sommes partenaire du Shift Project.**

Et qu'en est-il de l'intégration de dimension RSE dans l'entreprise ?

Elle est pleinement intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Nous en sommes à notre 18ème rapport de développement responsable. C'est une dimension qui était portée par Elisabeth Coquet-Reinier (Présidente du holding familial du groupe Onet), décédée en janvier 2023, mère d'Émilie de Lombarès (Présidente du Directoire ONET). Le sujet n'est donc pas nouveau mais nous restons très humbles face à ces enjeux.

Nos impacts sont davantage sociaux qu'environnementaux. Néanmoins, nous avons développé de nombreuses solutions opérationnelles, notamment basées sur les principes l'économie circulaire comme pour notre solution biogistic, lancée en 2018. Nous allons accélérer notre transition énergétique avec un plan dédié. Sur ces sujets, nous n'avançons pas seuls. Onet participe à la Convention des Entreprises pour le Climat, un mouvement ayant vocation à aligner le fonctionnement de l'entreprise dans une économie qui permet la régénération des écosystèmes. Afin d'anticiper aussi les enjeux de contractions des ressources, nous sommes partenaire du Shift Project.

Nous allons également intensifier nos actions en faveur de l'inclusion. Au-delà des actions de recrutement, de sensibilisation ou de maintien dans l'emploi grâce à notre réseau de référents inclusion, nous construisons des partenariats pour renforcer nos actions territoriales et mettons en place de nouveaux indicateurs d'inclusion.

Quelle est votre vision de la fonction marketing & communication à moyen et long terme ?

C'est une fonction essentielle compte tenu de l'accélération des transformations auxquelles nous sommes confrontés. Pour moi, le marketing permet de rester connecté aux tendances, d'anticiper les besoins des clients en les écoutant toujours plus et mieux et doit permettre de développer l'activité. La communication a vocation à accompagner ces transformations et le changement qu'elles opèrent, à faire savoir, à engager, autant en interne qu'en externe, et à augmenter la désirabilité de la marque. Deux piliers majeurs de la performance et du développement d'une entreprise.

La fonction gagnera encore en légitimité parce que les datas nous permettront de mesurer plus encore concrètement nos actions. Ce n'est encore pas tout à fait le cas aujourd'hui. Certaines de nos actions restent encore peu ou pas mesurables, en tout cas dans mon activité. Enfin, nos métiers deviennent de plus en plus techniques, notamment sur le marketing et la communication digitale. Cela contribue à son attractivité et amène de nouveaux profils.

Quelles recommandations formuleriez-vous à vos pairs ?

Se faire confiance, faire confiance à son intuition et utiliser toutes les techniques que nous avons aujourd'hui pour les confirmer et avancer, encore et toujours. Nous sommes souvent à l'initiative de nouveaux projets, nouvelles idées… Il faut rester agile, pugnace et savoir tenir les positions.

Le marketing et la communication sont deux domaines fondamentaux de l'entreprise, où il est encore souvent nécessaire de démontrer l'expertise que cela requiert et la valeur que cela apporte. L'équipe est essentielle pour cela.

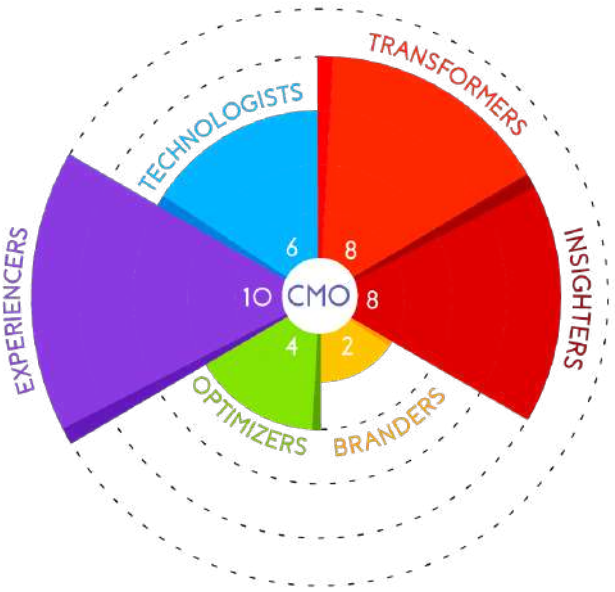
"La fonction gagnera encore en légitimité parce que les datas nous permettront de mesurer plus encore concrètement nos actions. Ce n'est encore pas tout à fait le cas aujourd'hui.

orange™

ALEXIS TRICHET

Directeur Stratégie &
Data et Connaissance Client

INTERVIEW



Quels sont les défis qui se posent à Orange et son secteur ?

Sur le marché grand public en France, qui est le périmètre sur lequel j'interviens, le challenge dans les années à venir, c'est de maintenir une croissance du chiffre d'affaires tout en étant capable de tenir nos engagements environnements et sociaux.

Il s'agit de tenir cette croissance dans un marché qui est en train de changer de configuration. Pourquoi ? Parce qu'après une phase d'équipement massive et incroyablement rapide, nous sommes maintenant dans une seconde phase de marché, celle de la maturité.

La première phase, c'est celle de l'équipement massif d'une population, c'est allé très vite. Il a fallu quasiment 70 ans pour que les ménages français soient équipés pour moitié d'entre eux d'une automobile, des années 1900 à la fin des années 60. Pour la téléphonie mobile, ça s'est passé entre 1995 et 2001, en l'espace de 6 ans, pas plus. Pour l'internet haut débit, il a fallu 12 ans entre 1995 et 2007. C'est une industrie qui a vécu une accélération de la demande, comme peu en ont vécu.

Nous changeons de régime. Les gens sont maintenant équipés. La population et le nombre de foyers en France augmentent mais à un rythme lent. Et jusqu'à présent, le régime des prix dans notre secteur a été marqué par une diminution. Les prix ont structurellement diminué pour atteindre des niveaux qui sont parmi les plus bas du monde, en particulier depuis l'arrivée de Free sur le marché. Beaucoup de comparaisons internationales montrent qu'effectivement les Français, de ce côté-là, sont particulièrement bien lotis, en comparaison avec les autres Européens. Je ne parle même pas des Américains

qui sont à des niveaux de prix qui n'ont absolument rien à voir. Dans le nouveau contexte inflationniste avec des tensions sur le prix de l'énergie, l'heure est à la remontée des prix.

Donc, les défis pour demain, c'est pour nous d'opérer dans ce nouveau régime de marché en continuant de progresser de manière structurelle sur la qualité de l'expérience qu'on délivre à nos clients. Et puis en étant capable de prendre la tête en matière de transformation carbone. Sur le long terme, c'est un élément qui rentrera dans le choix des gens. Vues l'ampleur de la tâche et la complexité de ces sujets, il faut partir dès maintenant, avec beaucoup d'énergie et beaucoup d'envie pour faire bouger les curseurs.

> **Il a fallu quasiment 70 ans pour que les ménages français soient équipés pour moitié d'entre eux d'une automobile, des années 1900 à la fin des années 60. Pour la téléphonie mobile, ça s'est passé entre 1995 et 2001, en l'espace de 6 ans, pas plus.**

Quelles sont les transformations dans lesquelles vous vous êtes lancés ?

Nous menons plusieurs transformations de front. Première transformation : il y a maintenant 6 ans, nous nous sommes lancés dans un formidable challenge pour améliorer l'expérience de nos clients. Là, le NPS est notre GPS.

La seconde transformation, c'est celle de l'agile. Nous l'avons commencée en 2018, avec comme idée centrale d'améliorer notre « time to market » et délivrer plus rapidement la valeur. Là, notre GPS est double : temps de mise sur le marché et satisfaction des salariés passés à l'agile.

La troisième transformation, nous l'avons démarrée en 2020 : la data et l'IA. Là, notre GPS est la valeur délivrée par les cas d'usages que nous mettons à l'échelle.

Ce qui me frappe, dans toutes ces transformations, et c'est nécessaire pour maximiser ses chances de succès, c'est qu'elles ont été systématiquement mises au service du business.

> **Nous nous sommes lancés dans un formidable challenge pour améliorer l'expérience de nos clients. Là, le NPS est notre GPS.**

Quelles sont les compétences que vous avez développées pour accompagner ces transformations ?

Nous avons beaucoup investi sur le « consumer insight » au moment où nous avons pris le sujet de l'excellence client à bras le corps. Nous nous sommes dotés de dispositifs de captation de la voix du client à très grande échelle et de compétences expertes. Et nous sommes partis d'un principe simple : au cours d'un projet, plus les équipes ont la possibilité d'avoir du feedback client structuré, meilleure est la qualité de ce qu'elles mettent dans les mains du client. Cela vaut aussi pour ce qui arrive dans les mains des salariés.

Nous nous sommes aussi renforcés sur la partie data - en particulier, sur la dimension produit. Nous avions la chance de disposer de nombreuses compétences en data-analyse et data-science. Et pendant tout un temps, le cœur de l'activité de ces équipes était de répondre à des questions business sur la base d'analyses ad hoc. Désormais, et ce de plus en plus, nous cherchons à faire du coeur d'activité de ces équipes la fabrication de produits data utilisés dans des processus opérationnels. C'est un vrai changement.

> **Enfermés chez eux, les gens ont apprécié d'avoir accès à Internet alors qu'ils ne pouvaient plus sortir. Cela s'est retrouvé instantanément dans la satisfaction-client.**

Venons-en à vous. Comment en êtes-vous venu à faire du marketing ? D'où est née cette passion pour le marketing ?

Comprendre les clients, le marché et trouver la bonne réponse, le bon positionnement, le bon produit, … j'ai toujours trouvé ça passionnant.

Y a-t-il eu un déclic particulier ?

Si je remonte le plus loin possible, je crois que c'est au moment du lancement du Macintosh. J'étais tout jeune et j'ai regardé ça en me disant que ce serait une révolution. Je sentais bien que les créateurs de cet ordinateur avaient fabriqué quelque chose qui sortait de l'ordinaire. Ils n'avaient pas juste répondu à un besoin client, ils avaient été au-delà. Et l'histoire du produit était incroyablement bien racontée. C'est ce qui m'a poussé vers le marketing.

Quelles sont vos priorités dans le contexte que vous nous avez décrit ?

Mon premier sujet : comment s'entourer des bons talents et les conserver ? Sur la data et l'IA, c'est un vrai challenge. Le marché est très tendu. Idem sur l'expertise carbone. Il y a encore peu de compétences disponibles et la tâche devant nous est immense.

Mon second sujet : qu'est-ce que la révolution IA va nous permettre nous permettre de faire plus efficacement ? Je prends l'exemple du Consumer insight. Nous avons un modèle qui commence à être éprouvé et qui fonctionne. Mais nous sommes en train de nous demander en quoi l'IA et les dernières technologies vont venir le perturber. Nous sommes persuadés que cela peut faire des choses incroyables. Nous sommes au tout début de cette aventure.

Si vous aviez eu à répondre au même profil l'an dernier, vos réponses auraient-elles été identiques ?

J'aurais moins mis de focus sur la dimension Transformer. Il y a un an pile, nous étions à la fin d'un premier cycle sur l'agile. Nous démarrions tout juste sur la RSE et je n'étais que sur la partie data et IA.

En quoi les différentes crises successives que nous avons connues (Covid, Ukraine, matières premières, inflation, etc…) ont-elles impacté l'activité d'Orange ? Comment votre marketing a-t-il été repensé ou est en train d'être repensé en fonction de ce nouveau contexte ?

Comme nous suivons la satisfaction de nos clients comme le lait sur le feu, nous avons vu augmenter nettement la satisfaction des clients lors des premières semaines de la crise du COVID. Notre analyse, c'est qu'enfermés chez eux, les gens ont apprécié d'avoir accès à Internet alors qu'ils ne pouvaient plus sortir. Cela s'est retrouvé instantanément dans la satisfaction.

Alors, certes, cela n'a pas duré éternellement, mais c'est un moment qui a permis à tout le monde de se rappeler qu'heureusement, Internet était là. La crise du Covid sans Internet, cela aurait été une autre paire de manches ! Pas de visio, pas de chat avec la famille, les amis…. Bref. De manière un peu caricaturale, sur le fond, nous avons la chance d'assurer un service qui est chaque jour plus indispensable. C'est cela qu'on a redécouvert. Les gens considèrent effectivement qu'il leur faut être connectés pour pouvoir utiliser tous les services qui ont été développés par le monde entier, pour vivre, tout simplement.

En quoi la RSE et la transformation durable sont-elles compatibles avec des objectifs de croissance pour Orange ?

C'est la bonne question ! On y travaille. Les économistes appellent cela le découplage. Découpler, cela veut dire que l'euro dépensé demain devrait avoir une teneur en CO2 compatible avec les trajectoires de l'accord de Paris. Cela revient à découpler la croissance économique en euros avec la consommation d'énergie carbone. Cette notion de couplage obsède avec raison beaucoup d'économistes, entre ceux qui pensent que c'est possible, ceux qui pensent le contraire.

Ce qui est sûr, c'est deux choses. Un : il faut s'attendre à un grand mouvement de montée en qualité, en réparabilité et en durabilité des produits physiques. Cela se fera en parallèle d'une montée des prix. C'est ce qu'on voit en ce moment sur le marché du smartphone. Deux : réussir à découpler demandera un travail considérable et nécessitera un travail collectif très profond. Il va falloir pour tous s'intégrer de manière beaucoup plus profonde avec ses fournisseurs-clés. Il faudra que nous, nos fournisseurs et nos clients, tous nous prenions notre part.

Et puis, si on sort du marché grand public, nous pouvons aider de nombreux secteurs à se décarboner. C'est une vraie opportunité pour nos collègues d'Orange Business.

> **"Il faut s'occuper de l'expérience client de manière complète, au-delà des questions concernant l'offre, le produit et le prix. Cela ne pourra que se renforcer, ce sera encore plus prégnant demain.**

Avez-vous des objectifs en matière de décarbonation ?

Oui, nous avons des objectifs liés aux accords de Paris. Notre ambition est de devenir net Zero à horizon 2040. Nous venons de prendre comme objectif intermédiaire de diminuer nos émissions de 45% en 2030 par rapport à 2020 sur les « scopes » 1, 2 et 3.

Nous nous mettons en ordre de bataille en nous disant que nous n'avons plus une minute à perdre si nous voulons nous mettre sur la bonne trajectoire pour être au rendez-vous en 2030, puis atteindre la neutralité carbone en 2040.

Cela va passer par un travail en profondeur sur nos émissions en propre, qui ne représentent que 10% environ de nos émissions tout « scope », et un énorme travail avec nos fournisseurs et avec nos clients pour agir sur les 90% restant. Et c'est vraiment nouveau : il faut maintenant que nous aidions nos clients à adopter les bons comportement dans l'usage de nos produits et de nos services.

On a beaucoup parlé de grande démission, de démission silencieuse, etc. Ce sujet concerne-t-il Orange et ses équipes ?

Pour ce qui est de la question de l'engagement-collaborateurs, Orange est un acteur privilégié. Je n'ai pas l'impression qu'on soit dans les situations que peuvent vivre d'autres entreprises. Ce à quoi les collaborateurs fonctionnent, ce sont les grands défis. Sinon, on s'ennuie ! Il faut leur mettre dans les mains de grands projets. Ils sont alors capables de faire des choses incroyables.

Auriez-vous des recommandations pour réussir les transformations dans un groupe de la taille d'Orange ?

Nous le constatons chez nous : les transformations les plus efficaces partent du business. C'est le point d'origine. Si le business se saisit d'un certain nombre de transformations, à ce moment-là, l'entreprise suit.

Le bon exemple, c'est ce qu'on a fait sur la transformation data & IA. En 2020, à la sortie de la crise Covid, nous avons décidé d'accélérer sur le sujet data & IA. A l'époque, il y avait de nombreuses initiatives dans les différentes directions. On essayait beaucoup, on testait, et on avait du mal à passer à l'échelle. Ce qu'on a fait à ce moment-là, c'est identifier les objectifs business qu'on pouvait se donner sur ce sujet et lancer un programme. Et là, rapidement, tout a changé ! Nous avons focalisé nos moyens sur quelques sujets-clés qui nous permettaient d'atteindre nos objectifs business. Et au fil des mois, nous avons obtenus des résultats concrets

> "Le marketing, dans les moments de transformation, a une responsabilité immense. Il a dans ses mains la légitimité client.

Au-delà de votre expérience au sein d'Orange, quelle est votre vision générale du marketing à 5 ans ?

Pour moi, il faut s'occuper de l'expérience client de manière complète, au-delà des questions concernant l'offre, le produit et le prix. Cela ne pourra que se renforcer, ce sera encore plus prégnant demain.

Il faut se saisir du sujet de la décarbonation à pleines mains. Il va falloir faire des choses totalement nouvelles : agir de concert avec le client pour décarboner.

Enfin, il faut se préparer à la révolution de l'IA. Actuellement, on vit un moment Chat GPT, comme on a vécu un moment iPhone. Des choses absolument incroyables vont se passer. Il faudra être très attentif à ce qu'on pourra faire et voir comment l'utiliser dans nos métiers.

Quelles recommandations donneriez-vous à vos pairs pour exercer la fonction marketing aujourd'hui ?

Le marketing, dans les moments de transformation, a une responsabilité immense. Il a dans ses mains la légitimité client. Les virages pris par les équipes marketing peuvent être le moteur de la transformation globale de l'entreprise.

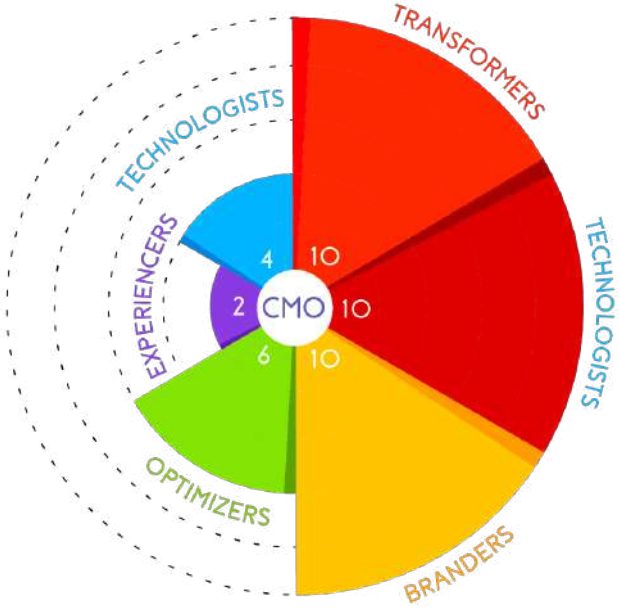
C'est pour cela qu'il faut investir pour suivre les évolutions technologiques, et ne pas en rester un spectateur passif, à la remorque, mais « aller au contact » et comprendre ce qu'elles peuvent permettre de faire au service du business

SODIAAL

GÉRALD SAADA

Directeur Marketing. R&D. RSE
et Nouveaux Circuits

INTERVIEW



Quels sont les défis qui se posent à votre secteur à Sodiaal en particulier aujourd'hui, d'un point de vue marketing ?

Je dirais que mon premier enjeu est de construire des plateformes de croissance sur des segments où l'usage consommateur est en croissance. C'est de l'innovation valorisée. On peut trouver des segments en croissance sur chaque marché des produits laitiers (lait de consommation, matière grasse, fromages, yaourts...). Concrètement, il s'agit donc de faire progressivement bouger le portefeuille vers les segments les plus profitables, les plus croissants. Enjeu numéro 2 : animer le core business et faire en sorte qu'il soit de plus en plus rentable. Les volumes sont là, ils sont bien installés, il faut les défendre. Dans cette perspective, le marketing a un rôle transversal sur le PNL, aligné sur ce qu'attendent les consommateurs. Enjeu 3 : la capture de nouveaux réseaux de distribution (e-commerce, consommation hors domicile, international...) pour aller chercher des volumes en dehors de nos réseaux habituels. Et en 4, la RSE – ou plutôt la RSM, la Responsabilité sociétale de marque. Moi, ce challenge, je l'exprime souvent de cette façon : comment faire pour ne pas être en réaction et ne pas uniquement répondre à la réglementation ; transformer cela en une approche proactive qui permet de capturer de la valeur en avance par rapport à nos concurrents et de manière alignée ce qu'attendent les consommateurs. Donc, on travaille les dimensions environnement, partage de la valeur, nutrition... Ce qui m'anime, c'est comment faire pour créer la différence au niveau de la marque. De notre marque et de nos marques.

Comment faites-vous vivre vos marques de manière à la fois transverse et singulière ?

Prenons l'exemple de Candia : quand la marque s'est lancée en début des années 70, il y avait une marque. Après ça s'est segmenté : Candy'Up, Candia Baby, GrandLait, Viva etc, chaque marque ayant besoin d'être nourrie de manière indépendante. Aujourd'hui, on continue de lancer des marques qui sont dédiées à des segments particuliers quand il le faut. Par exemple, on a lancé une marque régionale de lait, Les Eleveurs du Sud-Ouest et une marque régionale de beurre, Nature de Breton. On vient également de se lancer sur les cafés Lattés via un co-branding avec la marque Colombus. A contrario, on a lancé des crèmes sous la marque mère Candia, etc.

Donc, la segmentation va toujours grandissante avec à la fois le besoin de nourrir l'ensemble de ces marques - en tout cas, celles qui sont jugées comme étant prioritaires - mais aussi de renourrir, la marque mère pour lui redonner du sens et se différencier de nos concurrents.

Comment fait-on ?

Ce n'est pas évident. Il faut faire des choix. En 2022 par exemple, nous avons soutenu Candy'Up, Viva et le Sans Lactose ainsi que nos innovations en beurre et crème.

Soutenir : cela veut dire quoi précisément ?

C'est faire de la communication Media (TV, digital principalement), mais aussi agir sur l'ensemble des 4P : actions diverses sur le prix (promotions, coupons...), visibilité dans les magasins et en e-commerce, distribution la plus large possible, RP, échantillonnage, etc

> **"J'ai été déçu par le milieu scientifique que je ne trouvais pas assez ouvert vers l'externe. A contrario, j'ai été attiré par le monde de l'entreprise et l'économie, (...) Je me suis senti beaucoup plus à ma place.**

Et dans ce cadre, comment vos équipes marketing sont-elles structurées ?

On fonctionne par réseau commercial. Nous avons des équipes marketing dédiées à la GMS (par marque), une équipe dédiée au Hors domicile et une équipe à l'international. Nous avons également des équipes transversales sur l'ensemble des réseaux : Innovation, Etudes, RSE.

Quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a motivé à faire du marketing et, en particulier, au sein de Sodiaal ? Y a-t-il eu un moment déclic qui vous a fait basculer dans le marketing et plus particulièrement vers Sodiaal ?

A la base, je suis ingénieur agronome, donc plutôt scientifique. J'ai fait une classe prépa, puis une école d'ingénieur. Quand j'ai intégré cette école, j'ai été déçu par le milieu scientifique que je ne trouvais pas assez ouvert vers l'externe. A contrario, j'ai été attiré par le monde de l'entreprise et l'économie, et j'ai atterri chez Coca-Cola, en stage en trade marketing. Pour vous dire, je ne savais même pas ce que c'était ! J'ai trouvé ça génial. Je me suis senti beaucoup plus à ma place. Donc, j'ai fait un Mastère en Marketing à l'ESSEC. Et j'étais parti ! Par la suite, j'ai fait un stage chez L'Oréal en marketing. Puis j'ai atterri chez Procter & Gamble pendant 12 ans. J'y ai beaucoup appris et j'en garde un excellent souvenir, avec de très belles aventures humaines. C'est vraiment mon fil conducteur : prendre du plaisir, se développer et développer les autres.

Et donc, après Procter, vous avez intégré Sodiaal ?

Plus ou moins, parce qu'en fait j'ai intégré Yoplait qui était à l'époque chez General Mills (en JV avec Sodiaal). Après mon expérience Yoplait, j'ai basculé côté Sodiaal. J'ai donc fait 12 ans chez Procter et 8 ans à peu près dans les produits laitiers. Qu'est-ce qui fait que j'ai atterri dans les produits laitiers ? J'avais fait le tour chez P&G et j'ai eu l'opportunité de devenir directeur marketing global de Yoplait. Je n'ai pas hésité et je suis tombé dans l'alimentaire.

Y a-t-il des chantiers spécifiques à l'ordre du jour concernant le marketing ?

Comme pour beaucoup, le chantier principal, c'est l'innovation : comment aller plus vite, plus fort, plus omni-canal. Chantier numéro 2 : la RSE, son intégration dans notre politique de marque et en tant qu'élément différenciant. Ensuite, viennent l'animation et l'engagement des équipes, faire en sorte qu'elles se développent, de manière individuelle et que chacun trouve du sens. C'est pour cela qu'il y a souvent des réorganisations, pour qu'on s'adapte aux enjeux, aux besoins. J'ai une organisation qui n'est pas du tout figée et qui peut évoluer.

Avez-vous senti des évolutions dans l'exercice de votre fonction depuis quelques mois sur l'une de ces 6 dimensions ?

Historiquement, le marketing en grande conso, ce sont surtout les dimensions connaissance du consommateur (Insighter) et construction de marque (Brander). C'est la base du marketing en grande consommation. Ce qui pousse de plus en plus, c'est la transformation, ainsi que la dimension optimisation. Et la data bien sûr.

> "C'est vraiment mon fil conducteur : prendre du plaisir, se développer et développer les autres.

Le contexte actuel est marqué par des crises : pandémie, guerre en Ukraine et ses répercussions sur les prix et les matières premières, le tout dans un contexte inflationniste. Comment cela a-t-il impacté Sodiaal ? Et dans quelle intensité ?

Comme toutes les entreprises, on a été impacté par le Covid et l'inflation. Lors du Covid, des pans de business entiers se sont arrêtés, comme la consommation hors domicile, pour laisser toute la place à la consommation à domicile. Il a fallu produire énormément, avec moins de main d'œuvre, beaucoup de ruptures de produits, etc. Donc, il a fallu s'adapter pour pouvoir produire dans des conditions dégradées. Quant à l'inflation, c'est très violent car les coûts augmentent directement. Et le fait de pouvoir les répercuter à la grande distribution est plus long et compliqué. Dans ce contexte, il est difficile d'innover et de continuer à communiquer sur nos marques. En marketing, il a fallu s'adapter : couper certains budgets, cesser d'innover, se focusser et soutenir les équipes commerciales, se redéployer sur certains business internationaux, faire face à des pénuries d'ingrédients, à des baisses de la demande... Donc, les crises, on les ressent très fortement. Et quand on a des coûts qui sont là mais qui ne sont pas répercutés au niveau des prix, il faut pouvoir encaisser.

Et côté consommateur, vous notez des évolutions ?

Oui. Il y a des évolutions qui peuvent être très fortes, très rapides, mais qui peuvent être temporaires. Par exemple, avec le confinement, tout le monde se met à cuisiner à la maison. Mais après le confinement, c'est l'inverse : les gens avaient envie de ressortir, et beaucoup moins envie de cuisiner à la maison. Et avec l'inflation, on revient aux basiques. Donc, il faut faire avec des tendances qu'on croit très profondes et qui au final ne sont que temporaires. Il faut pouvoir s'adapter à tous ces contextes. Il faut donc beaucoup d'agilité pour pouvoir embarquer tout l'appareil industriel derrière ces reconfigurations. Donc, il ne faut pas trop se tromper non plus. Parce qu'on va s'engager sur des types de produits et d'innovations, il faut prendre des bons créneaux.

En quoi la RSE est-elle compatible, selon vous, avec des objectifs de croissance ? Avez-vous des objectifs en matière de décarbonation ?

Oui, on a des feuilles de route RSE, incluant la partie environnement et donc incluant la décarbonation. Ca se passe dans mon équipe. On le met en place, on anime tout cela avec des objectifs sociaux, environnementaux et de nutrition. La décarbonation constitue aussi un gros sujet pour la filière laitière puisque l'agriculture est très importante.

> "Il y a souvent des réorganisations, pour qu'on s'adapte aux enjeux, aux besoins. J'ai une organisation qui n'est pas du tout figée et qui peut évoluer.

Sur le côté nutrition, avez-vous une dimension éducative à l'égard des consommateurs ?

Sur la nutrition, on agit sur plusieurs dimensions. Il y a déjà le fait de proposer des produits qui soient peu gras, peu sucrés et qui aient des bons nutri-scores. C'est ce qu'on essaie de faire. Il y a le fait d'avoir des produits qui sont sans additifs. On a ainsi réduit la part de sucre dans nos produits déjà sucrés d'à peu près 30%. On suit une charte de nutrition et de naturalité qui nous permet de nous différencier, d'aller dans le sens de ce qu'attendent les consommateurs.

En termes de pédagogie, on propose des programmes
à propos des enfants, sur le thème "comment nourrir un enfant avec quel type de lait ? Avec quel type de produit ?". Pour ce faire, on noue des partenariats avec des ONG ou des associations.

Ensuite, il y a la dimension anti-gaspillage : on a un partenariat avec Too good to go, une start-up qui prône l'anti-gaspillage alimentaire.

On agit également sur le volet sociétal - ce qu'on appelle plutôt filière : soutenir les jeunes agriculteurs et le dynamisme des différentes régions françaises et des territoires, soutenir la filière bio.

Enfin, la partie environnement comprend 2 grands axes : un axe décarbonation et un axe plastiques (réduction du plastique et des emballages, recyclabilité des emballages, utilisation des matériaux vertueux).

On a assisté ces 2 dernières années, suite à la pandémie, à des difficultés pour réengager les collaborateurs. Est-ce votre cas ?

On a maintenu 2 jours de télétravail de manière permanente. C'est une forte demande des collaborateurs : avoir plus de flexibilité, plus de temps à la maison. Donc, on l'a maintenu. Dans l'équipe marketing, il y a surtout une demande en matière de développement personnel pour continuer d'apprendre. On met en place des formations sur le marketing, le digital, les médias, tous les mois. Côté développement des carrières, le fait d'être un groupe nous permet de faire de la transversalité entre les groupes et ses différentes branches.

A propos de l'adaptabilité des équipes, vous recherchez un certain type de profil en particulier ?

Des profils qui ont la tête bien faite, qui sont résilients et agiles. Et qui puissent assumer de gros niveaux de responsabilité. Donc, il faut une certaine volonté, ambition. Dès le niveau junior ou chef de produit, on donne les clés du camion ! Il nous faut donc des profils très 360 à même de faire de l'innovation, de la publicité, de l'activation de marques. Pour une marque donnée, on agit sur tout le scope avec des budgets assez importants. Donc, c'est assez responsabilisant et il faut pouvoir gérer le tout.

Et sur la dimension RSE, ces éléments sont-ils pris en compte dans le recrutement ?

Sur la partie représentation et diversité, sur l'égalité hommes-femmes, on a beaucoup de femmes dans le marketing. Sur cet aspect, on a une vraie question sur la représentation des femmes dans les comités de direction et donc, au sein des directions marketing et communication. Mais à ce sujet, le marketing est plutôt bon élève.

On a aussi un sujet de représentativité des minorités dans la publicité, et de devoir être davantage inclusif. En termes de communication, on essaye d'avoir une communication responsable, comme je l'explique dans le livre annuel de l'ADEME.

> "C'est une forte demande des collaborateurs : avoir plus de flexibilité, plus de temps à la maison. Donc, on l'a maintenu.

Quelles sont aujourd'hui les qualités qui vous semblent les plus importantes, les plus indispensables pour exercer la fonction marketing aujourd'hui ?

Le leadership, parce qu'on est des chefs d'orchestre. On attend du marketing d'être proactif et de faire changer les choses en interne. Ensuite, je dirais la créativité. Enfin, j'ajouterais la rigueur, puisqu'il faut faire avancer les choses. On est des animateurs, avec des plannings à suivre et des marques à organiser. Donc, une dose d'agilité et de sens stratégique. Ca fait beaucoup ! En général, ce sont des gens assez passionnés qui font du marketing. Si la passion n'est pas là au début, si on vient juste pour faire son job et repartir, ce sera compliqué.

Et quelle est votre vision de la fonction marketing à échéance de 4-5 ans ?

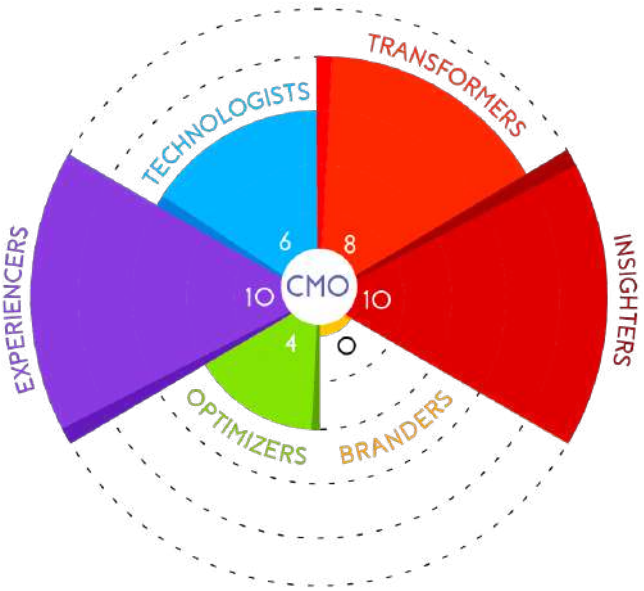
Je pense que la fonction marketing sera toujours stratégique, parce qu'on aura toujours besoin de connaître les besoins de nos clients, de nos consommateurs et de développer des propositions qui amènent une valeur ajoutée - et donc de la valeur. Par contre, effectivement, c'est une fonction qui se situe à l'interface de beaucoup de métiers. Donc, on aura besoin de plus en plus de connaissances multifonctionnelles, de curiosité et de montée en compétences sur différents métiers. Honnêtement, pour des personnalités qui sont dynamiques et qui aiment les marques, c'est vraiment une super fonction. Et il est important aussi de voir autre chose. Je suis vraiment un pur produit marketing. Mais en l'occurrence, il est bien de faire des crochets par d'autres fonctions pour voir comment ça se passe ailleurs. Ça ouvre l'esprit. Les carrières étaient auparavant très linéaires. Désormais, elles le sont de moins en moins. En tout cas, ce sont des carrières où on peut vraiment apprendre et prendre du plaisir !

transdev
the mobility company

XAVIER AYMONOD

Customer &
Innovation director

INTERVIEW



Quel est le secteur de Transdev : transports, tourisme... ?

Transdev fait partie du secteur de la mobilité du quotidien. Ce n'est pas le segment du tourisme longue distance comme le TGV. Il s'agit du transport urbain, du transport interurbain entre les villes, de courte et moyenne distance.

Quel est le périmètre géographique d'intervention de Transdev ?

Il est mondial. Transdev est le premier acteur international sur le marché de la mobilité au quotidien. On est présent dans 19 pays, dont 6 gros pays : en premier, la France, qui représente 36- 37% du chiffre d'affaires. Ensuite, les États-Unis qui vont doubler de taille dans très peu de temps puisqu'une acquisition est en en passe d'être finalisée et seront exactement du même poids que la France. Ensuite, on a la Suède, l'Allemagne, les Pays-Bas, et l'Australie Nouvelle-Zélande. On est également très présent au Portugal, en Colombie, au Chili, même si ce sont des pays plus petits en termes de chiffre d'affaires. Avec l'acquisition américaine, on aura plus de 100 000 collaborateurs, pour un CA total autour de 8 milliards.

Quels sont les défis du secteur qui se posent à Transdev ? Et à son secteur, la mobilité ?

Les défis du secteur, en tout premier lieu, c'est la transition écologique. Le transport représente une tiers des émissions de gaz à effet de serre. Le transport y joue un rôle non négligeable même si c'est la voiture qui est la plus contributrice. Nos deux leviers principaux sont en premier lieu le renouvellement de nos flottes de cars et bus pour les faire passer à l'électrique, à l'hydrogène, au biogaz. Deuxième levier : faire en sorte que les gens prennent davantage les transports que leur voiture. En termes de CO 2 par passager, monter dans un car est beaucoup plus vertueux que de prendre sa voiture. Ce contre quoi on lutte, c'est l'auto-solisme - les personnes seules en voiture.

Il y a donc une dimension nudge dans votre activité, dans leurs missions et leurs défis ?

Bien sûr, il y en a très clairement une. Sur la partie transition environnementale, on ne joue pas encore assez sur cet aspect, là où, par exemple, la SNCF a collé des gros messages sur les tonnes de CO2 évitées. Notre filière ne communique pas assez sur cette dimension.

Parmi les autres défis très importants, il y a celui du recrutement de personnels conducteurs. Vous avez pu constater qu'à Paris, c'est vrai ailleurs, la RATP n'a pas pu réaliser 25% de son trafic. Transdev est à moins de 10% dans certaines zones de courses non réalisées parce qu'il manque des conducteurs.

On a également des enjeux liés à la sécurité. On subit des accidents, parfois mortels avec des passagers, des piétons, etc. C'est un enjeu fort. Et puis, on a un enjeu de cybersécurité qu'on commence à vraiment mesurer. Même si on n'est pas une société tech, on a des systèmes de gestion de flotte et de suivi des opérations. On se fait hacker, avec des impacts assez sévères au niveau financier, par des ransomwares ou de faux mails, etc. Bref, il y a plein de manipulations, de possibilités de piratage des systèmes téléphoniques. Comme on n'est pas encore très bien équipés en cyber-défense, les hackers s'en donnent à cœur joie.

Pour en revenir à votre fonction, vous êtes directeur de l'expérience client et de l'innovation ?

...du client voyageur ! C'est un terme qui ne veut rien dire en dehors du monde des transports. Dans notre secteur, on a deux clients. En premier, l'autorité organisatrice - la collectivité. A Paris, il s'agit de Île-de-France Mobilités. Dans chaque ville, il y a un équivalent d'Île-De-France Mobilités qui dépend de la collectivité. Nous sommes dans un modèle B to G, même si on transporte des passagers. C'est la collectivité qui nous propose des appels d'offres, qui reviennent régulièrement à tous les 6-7 ans. Lorsqu'on gagne le contrat, on a le droit d'opérer le transport. Si on n'a pas de contrat, il ne se passe pas grand-chose ! L'équipe commerciale gère les relations et le contrat avec les autorités organisatrices.

Une fois le contrat obtenu, il y a le client voyageur. Il faut en prendre soin. Il amène une partie du revenu en France — insuffisamment, certes, mais 10 et 30% du chiffre d'affaires provient des recettes passagers. S'occuper du client passager, c'est lui proposer une expérience et donc, optimiser la fréquentation, gérer l'information voyageur, etc.. Derrière le terme client voyageur, il y a donc des dimensions marketing, innovation, ainsi que quelques services complémentaires. Par exemple, j'ai une équipe dédiée au vélo. Par rapport au contrat traditionnel de transport en bus, car, tramway, etc, il y a quelques services périphériques, dont le vélo qui devient de moins en moins périphérique ! On a aussi du transport à la demande, notamment dans les régions rurales. Enfin, on a Mobility the service, une sorte de City Mapper, avec paiement intégré. C'est le futur du digital dans la mobilité. On l'a développé pour Saint-Étienne : vous pouvez prendre les transports en taxi, louer une voiture, louer votre vélo et payer avec la même appli.

Donc on a une filiale qui développe ces outils. On l'a mise en service et on l'opère, avec l'accord de la ville, parce qu'à chaque fois, elle doit valider tout le déploiement des applications.

Parlez-nous de vos équipes. Comment sont-elles structurées au sein de Transdev ?

J'ai une équipe en propre, composée d'une cinquantaine de personnes. Des fonctions marketing sont présentes dans toutes nos opérations - donc, dans les réseaux de transport. En fait, il y a un échelon intermédiaire : les régions, dans lesquelles sont présentes des fonctions marketing. Les équipes font des campagnes de promo, de communication, etc. Par exemple, à Saint-Étienne, Rouen, ou au Havre, elles font la promotion des dernières tarifications, informent sur telle perturbation des travaux, etc.

Nous, équipe centrale, composée de 50 personnes, intervenons en support de toutes ces équipes, qui ne sont pas sous ma hiérarchie. J'interviens en tant que gentil organisateur. Mon rôle est double : animer la filière - apporter des formations, de l'expertise, partager les meilleures solutions et actions ; intervenir en soutien technique. J'ai également un rôle support sur les appels d'offres, notamment les gros appels d'offres - Lyon, Paris intra-muros, par exemple.

Troisième et dernier rôle : pousser des grands projets structurants pour toute la filière, comme la mise en place d'un nouvel outil CRM, et qu'on pousse dans les réseaux.

Mon rôle est transverse à 80% sur la France, plus mineur à l'international où j'ai un rôle d'animation et de support d'expertise, quand les compétences n'existent pas dans les pays. C'est donc une casquette un peu mixte.

> "Les défis du secteur, en tout premier lieu, c'est la transition écologique. Le transport représente une tiers des émissions de gaz à effet de serre.

Il est toujours intéressant de revenir à la naissance d'une passion. Qu'est-ce qui vous a fait venir en marketing ?

C'est un parcours logique. Auparavant, j'ai fait 17 ans de conseil dont 10 ans chez Roland Berger. A la fin j'étais associé et que je m'occupais du transport de près (aérien avec les aéroports, les compagnies aériennes, le ferroviaire, la mobilité). J'ai décidé de quitter le conseil Je me suis dit : "tu viens d'avoir 40 ans. C'est le dernier moment où tu peux changer et faire autre chose". Et donc, j'ai cherché un job « non consultant ». Et voilà, je suis entré chez Transdev comme directeur innovation et stratégie du groupe. Au bout de 2 ans, un nouveau patron est arrivé pour la France et m'a demandé de récupérer davantage d'opérations. Le marketing, en voyageur, on ne le voit pas beaucoup. Alors, le marketing du client voyageur...! Ca progresse énormément, mais on était dans une industrie très poussiéreuse.

Dans mes fonctions marketing, une partie, comme dans beaucoup d'autres sociétés, est très spécifique au métier. Mon poste tolère donc des profils qui viennent d'univers qui n'ont rien à voir avec le marketing. D'autant que mon aspiration tient au côté opérationnel du poste. Je viens de l'innovation plutôt business développement et créativité.

Comment sont structurées les équipes ?

On a une équipe qui cherche à comprendre le voyageur, à partir d'études, pour comprendre ses attentes, etc. On vient par exemple d'en faire une sur l'information voyageurs. On a également une équipe avec des compétences data. Notre enjeu, c'est celui de la data pour mieux connaître les trajets de nos clients voyageurs. La SNCF dispose de cette information, via son système de réservation. Nous, via nos abonnés, on sait où ils valident et s'ils valident, mais on ne sait rien de leurs déplacements, où ils descendent, par exemple. On commence cependant à héberger de la donnée avec les smartphones, les capteurs dans les bus... On commence à recouper ces données, à en savoir un peu plus, mais on en est au début. Ensuite, j'ai une 2e équipe qui dessine l'offre du réseau. Ce sont des compétences particulières, c'est du marketing de l'offre mais cela reste très spécifique.

Troisième pilier : les prévisions de fréquentation de recettes. Dans un contrat, on s'engage sur des prévisions de trafic passagers à telle échéance, avec les recettes qui vont avec. Si elles sont inférieures aux prévisions, c'est pour ma pomme. C'est donc très engageant. Cela se fait à partir d'un modèle mathématique, et avec une petite dose de doigt mouillé.

Quatrième équipe : la plus traditionnelle, qui travaille le marketing, la promo, la communication, les sujets d'expérience client, le CRM.

J'ai également une petite équipe innovation et une petite équipe services, comme évoqué précédemment.

> **S'occuper du client passager, c'est lui proposer une expérience et donc, optimiser la fréquentation, gérer l'information voyageur. Derrière le terme client voyageur, il y a donc des dimensions marketing, innovation, ainsi que quelques services complémentaires.**

Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?

Premier challenge, déjà évoqué : le report modal. Faire en sorte que mon nombre de passagers et de voyages augmente. D'autant qu'on l'a payé cher pendant la crise du Covid ! Cela suppose 3 choses : bien connaître son passager pour lui proposer la meilleure offre ; bien designer notre offre ; offrir la meilleure expérience-passager possible. Petit exemple : ce week-end, mon bus à destination de la gare est passé avec 5mn d'avance. Je n'ai pu le prendre et dû attendre le suivant, 30mn plus tard ! Résultat : j'ai failli rater mon train. Il faut donc respecter certains basiques : la régularité, la ponctualité.

Enfin, mon enjeu principal aujourd'hui, comme évoqué, c'est celui de la data. Aujourd'hui, on dispose de beaucoup de données. Les trier, bien les exploiter, on ne sait pas encore faire. Mon enjeu se situe au niveau de la capture et de l'exploitation de la donnée. Aussi bien en matière de connaissance client que d'information voyageur. L'information voyageur, c'est le nerf de la guerre, surtout en cas de perturbation. Par exemple, on est en train de s'équiper d'un centralisateur d'information voyageurs.

Autre enjeu, plus classique : déployer le nouvel outil CRM. Ce n'est pas révolutionnaire, mais il faut le faire, ne serait-ce que pour gérer le service client et le module marketing pour faire de la promo et de la communication.

Dernier enjeu : les engagements de promesse de service. Pour la SNCF, qui n'est pas un concurrent direct, c'est facile : ils ont plusieurs produits, l'INOUI, le OUIGO, les Inter-Cités, mais tout est géré en central. Pour nous, chaque réseau a sa vie propre, fonctionne différemment, et ce de manière historique. Pousser des actions uniformes chez nous ou notre concurrent Keolis, c'est l'enfer parce que chacun des réseaux fait différemment. Donc, pousser une promesse de service et des engagements minimums à déployer partout, ce n'est pas simple. C'est un sujet sur lequel on travaille.

Quelles sont vos difficultés ?

Sur l'information voyageurs il y a 2 volets : un volet outil, très important, avec le centralisateur notamment ; un volet applis à déployer. Avant que le tout fonctionne bien, il y a beaucoup d'éléments à déployer : la cartographie, le calculateur d'itinéraire. Beaucoup de start-ups y travaillent, c'est pour moi un sujet d'organisation, de processus et de procédures. Quant au CRM, chaque réseau étant différent, ayant une maturité digitale différente, des systèmes informatiques différents, d'un outil simple, il faut éviter que cela devienne complexe. D'autant qu'on dans un métier dans lequel existent très peu de démarches et de process.

> **Mon enjeu se situe au niveau de la capture et de l'exploitation de la donnée. Aussi bien en matière de connaissance client que d'information voyageur.**

Par rapport à l'an dernier, on a ajouté simplement la dimension Insighter, qui n'était pas officiellement exprimée. Cela a-t-il a du sens pour vous ?

Oui, vraiment. Je souhaiterais m'arrêter un instant sur la dimension Brander. D'abord, je n'ai pas d'activité de communication. Ensuite, la marque Transdev corporate est gérée par la Com corporate. C'est pareil dans chaque réseau : il y a une marque locale historique, qui n'est pas forcément Transdev. Le réseau portera toujours le même nom. Exemple : à Rouen, le réseau a pour marque Astuce. Transdev n'apparaît pas. Le client passager n'en a rien à faire ! Même chose en Ile-de-France, avec Île-de-France Mobilités. Même lorsqu'une société a été rachetée par Transdev, la marque historique demeure.

L'an dernier, vous seriez-vous positionné de la même manière ? Qu'est-ce qui a changé ?

J'aurais été un peu moins Techno et Insighter. Ce sont les deux sujets qui ont le plus bougé. Comme on l'a vu, les enjeux en matière de captation de données, que ce soit via des capteurs placés dans les bus, ou des caméras qui font du comptage ou des algorithmes d'identification, on a un gros sujet autour de l'IA. Même chose avec la voix : les voicebots, pour obtenir des informations ; des enquêtes de satisfaction passagers automatisées en interaction vocale. Reste la réalité virtuelle pour tout ce qui est formation, notamment des conducteurs de bus, avec des outils de simulation de conduite, qui permet de travailler deux aspects : la fluidité de la conduite, et sa dimension éco-responsable.

> **Avec la crise du Covid et le premier confinement, on a connu moins 90% de fréquentation. Cela a mis beaucoup de temps à remonter ; aujourd'hui, on a quand même perdu 10 à 15% de nos passagers.**

Quel impact ont eu les différentes crises (pandémie, Ukraine, inflation, matières premières) sur l'activité de Transdev ?

Avec la crise du Covid et le premier confinement, on a connu moins 90% de fréquentation. Cela a mis beaucoup de temps à remonter ; aujourd'hui, on a quand même perdu 10 à 15% de nos passagers. En fait, il y a des personnes qui ont changé d'habitude, de modes de vie : extension du télé-travail, déménagements, passage au vélo... Une partie des passagers s'est évaporée, et ce sera long pour les récupérer.

Avec la crise énergétique, on a subi les augmentations de carburant. Sachant que cela constitue pour nous une composante assez forte dans la structure de nos coûts, on répercute l'augmentation dans nos contrats.

Pour ce qui est de l'inflation, les négociations salariales constituent aussi un enjeu extrêmement fort. Il y a des négociations au niveau de la branche (conducteurs, maintenance, etc). Certes, cela crée des tensions et des mouvements sociaux. On essaye de suivre le rythme de l'inflation.

> "Le contact conducteur joue pour beaucoup dans l'expérience client. C'est le premier commercial.

La perte de fréquentation : avez-vous constaté la même chose partout ? Chez d'autres transporteurs, type SNCF ?

Cela dépend des endroits. En province, on avait retrouvé un peu plus vite le niveau qu'à Paris, où l'impact du télétravail est plus fort. La SNCF, qui n'est pas un concurrent direct, a connu un vrai rebond, comme dans l'aérien. Les gens se sont mis à beaucoup voyager.

Autre effet positif de l'inflation : quand la population s'appauvrit, elle prend davantage les transports en commun et délaisse son automobile. Il y a une petite corrélation entre les deux. On ne se réjouit pas des crises, mais parfois, elles peuvent servir le transport public !

Comment la réduction de l'empreinte carbone impacte-t-elle votre activité ? Dans quelle intensité ? Cela relève-t-il de votre périmètre d'activité ? Et ces objectifs sont-ils compatibles avec des objectifs de croissance ?

La RSE ne fait pas partie de mon périmètre. Il y a une direction dédiée qui est fusionnée avec la direction stratégie donc au niveau corporate et au niveau France. C'est une composante aujourd'hui essentielle qu'on a peut-être pris avec un peu en retard. Mais on commence à y mettre une bonne énergie chez nous.

Ce n'est pas du tout incompatible avec un peu de croissance. Le principal sujet, c'est celui de la transition de la flotte, de la motorisation vers des véhicules propres. On est un des premiers acteurs en nombre de véhicules propres, mais on a encore une grosse partie de la flotte à renouveler. Rappelons qu'on ne détient que la moitié de la flotte de bus et de cars, l'autre moitié étant détenue par les collectivités. Donc, on n'a la main que sur la moitié de la flotte globale.

En quoi est-ce lié avec la croissance de Transdev ?

Pour nous, la croissance, ce sont deux composantes : les contrats qu'on remporte ; l'achat de moyens de transports (bus, etc). C'est très bien, mais s'il n'y a plus de passagers à bord ? On est donc incentivé pour avoir plus de personnes à bord. Mais le fait d'avoir des véhicules propres dans le cadre d'une démarche durable ne crée pas davantage de trafic voyageurs. Ce n'est pas hyper-corrélé. Les gens ne prennent pas le bus parce que c'est propre, sauf une portion limitée de la population. Cela pourrait devenir un vecteur de croissance.

> "Au-delà de nos facultés d'analyse, il est indispensable d'y ajouter de l'empathie. Il faut cultiver son équilibre entre cerveau droit et cerveau gauche.

Autre sujet à l'agenda des entreprises : celui du recrutement et des compétences. Est-ce un enjeu actuellement aussi fort que celui que rencontrent d'autres entreprises d'autres secteurs actuellement ?

Nous avons deux problématiques. D'abord, recruter des profils data : Transdev, c'est du transport. Les profils data ne pensent spontanément à Transdev pour y faire carrière ! Attirer de bons profils data n'est pas simple quand la totalité de l'entreprise, ou presque, fait autre chose.

La problématique plus globale, c'est le recrutement de conducteurs. Peut-être y a-t-il un peu de quiet quitting. Il faut reconnaître que c'est un métier assez mal payé, avec des horaires compliqués et dans lequel on se fait de plus en plus agresser ou caillasser. Leur responsabilité sur la sécurité est également importante. On a beaucoup de problèmes de recrutement dans l'interurbain, les cars scolaires dans les campagnes qui ramassent les élèves et qui viennent dans les villes.
Pourquoi ? Parce que ce sont des contrats à temps partiel. Le conducteur gagne 800€ par mois, se lève très tôt le matin, fait une course le midi, et une autre le soir. Il a donc un emploi du temps explosé pour pouvoir faire un 2e job à côté. C'est là le principal problème.

Se pose également la question des rémunérations. Mieux payer les conducteurs, qui n'ont pas de part variable selon la qualité du service. Il leur reste la limite des heures sup. Mais c'est tout. Or le contact conducteur joue pour beaucoup dans l'expérience client. C'est le premier commercial.

Autre sujet dont on peut se demander s'il est à l'ordre du jour de Transdev : les JO de 2024. Est-ce un levier pour la croissance de Transdev ?

Cela aura un impact très limité en fait, même si les JO draineront beaucoup de monde sur un temps limité. Tout sera géré une nouvelle fois par Île-de-France Mobilités.

Par rapport à tous ces changements, ces perturbations, quels sont les savoir-faire, savoir-être et compétences les plus importants dans la fonction marketing ?

Les sujets techno & data, le digital au sens large sous ses différentes formes, ont pris une importance qui n'existait pas auparavant dans notre métier. De plus en plus d'ingénieurs occupent d'ailleurs des fonctions marketing plutôt que des pures marketeurs, avec un côté très analytique qui n'existait pas auparavant dans le métier.

Il faut être multi-compétent : être empathique, faire du design thinking, bien comprendre tous les canaux, faire du digital, de l'IT, avec une petite dose de marketing traditionnel. Il faut jongler avec tout cela sans être pro dans chaque domaine.

Et puis, bien sûr, il faut de l'agilité, à un degré très poussé - quasiment une forme de résilience. Lors du premier confinement, il a fallu confiner tous les collaborateurs du jour au lendemain. Nos bus, que fallait-il en faire ? Il faut donc sortir les rames et être prêt à encaisser. Pareil avec les enjeux de sécurité, de data. Il faut être hyper-agile et être prêt à réorienter ton business et ta façon de travailler.

Comment voyez-vous la fonction marketing à échéance de 5 ans ?

Dans mon secteur, c'est en poussant davantage les traits que j'ai évoqués. D'abord, la personnalisation. Notre industrie ne s'embarrasse pas trop à personnaliser. C'est la même cantine pour tout le monde ! On commence néanmoins à peaufiner nos offres, notamment tarifaires. Avec le CRM, les applis et les données amassées, on sera à même de pousser des offres davantage personnalisées. Et ainsi offrir aux voyageurs une expérience et une fidélisation supérieures. Quand le réseau connaît des perturbations et que l'information n'est pas de bon niveau, 75% des clients sont enclins à arrêter de fréquenter le réseau. Ils ne le font pas tous, parce que certains sont contraints de prendre des transports, ils n'ont pas de voiture, etc.

Quels conseils fomuleriez-vous à vos pairs ?

Vivre beaucoup de choses et ne pas être un pur profil marketing. D'accord, un background digital, innovation et tech est une composante essentielle. Mais que ce soit dans la formation, ou dans les parcours précédents, il faut prendre le meilleur.

Dernier point : la difficulté de notre métier est de balancer entre l'analytique et l'intuitif, avec une dose d'humain, de créativité, qu'il faut cultiver. On a beau rassembler un maximum de data, il y aura toujours une composante humaine qui provient de sa propre expérience nécessaire pour observer les clients. Au-delà de nos facultés d'analyse, il est indispensable d'y ajouter de l'empathie. Il faut cultiver son équilibre entre cerveau droit et cerveau gauche.

Enfin, comme dans beaucoup de métiers, mais vraiment encore davantage dans le transport et la mobilité, on a affaire à des collaborateurs passionnés qui aiment vraiment le service et le produit qu'ils délivrent.

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES POUR CMO PROFILES 2023

Conclure, après un tel foisonnement de témoignages aussi contextualisés, semble présomptueux. Cependant, nos échanges avec les CMOs nous ont permis d'identifier des points clés pour la transformation de la fonction marketing en 2023.

La fonction marketing doit se réinventer en permanence pour être en phase avec les attentes du marché. Pour cela, les CMO doivent être de véritables funambules, jonglant entre les impératifs économiques et les enjeux sociétaux et environnementaux. Soulevons donc quelques points qui ont retenu notre attention :

- A la lecture des interviews, il ressort **qu'aucun CMO ne met en avant la dimension Optimizer**, pour la deuxième année consécutive, laissant à penser que chacun se trouve dans une dynamique de transformation portant, selon le contexte de l'entreprise et sa maturité, sur l'une des composantes Expérience Client, Digitalisation ou encore évolution/disruption de la chaîne de valeur.
- **La composante responsable se dégage plutôt chez les Branders**, gare au dévastateur Green Washing. Gageons qu'à l'avenir elle sera au coeur même du modèle économique, se diffusant donc sur les autres dimensions comme une transformation majeure à part entière.
- **L'attention aux collaborateurs** a davantage émergé que l'an dernier comme un sujet important dans les témoignages de nos membres, mais pas pour tous. Anticipons que dans l'édition 2024, nous aurons à éclairer plus fortement la route concernant l'évolution des compétences requises au sein des équipes, requalification / mise à niveau des compétences et des savoir être, des stratégies de recrutement et rétention des talents. Face à des générations digitales natives, les sujets d'engagement, de motivation, de symétrie des attentions, d'articulation avec la sous-traitance prendront une place significative, à commencer par l'harmonie de leur quête de sens personnelle et de la raison d'être des entreprises.
- En ces temps de concurrence féroce, où les clients sont de plus en plus exigeants, parions que **l'innovation alliée à la force du collectif et l'autonomisation** est la clé pour garder une longueur d'avance et maintenir des équipes pérennes et motivées. Les CMOs doivent donc encourager la créativité et la vision au sein de leurs équipes, et ne pas se reposer uniquement sur les agences externes. Comme nous l'avons observé chez de nombreuses entreprises, la réinternalisation des fonctions du digital, création de contenu et data science au sein même des équipes de l'annonceur est un signe que l'innovation peut être un merveilleux levier de responsabilisation des équipes.
- Relevons une contradiction qui n'est qu'apparente. Le plupart des témoignages soulignent qu'il faut à la fois **accélérer sur le digital**, pour une meilleure pratique et connaissance des nouvelles technologies sous-jacentes à l'automatisation du marketing et de l'expérience client à grande échelle, et s'appuyer sur **davantage d'émotions et d'humain** aux points d'interaction du parcours client. Nous sommes convaincus que ce paradoxe verra sa résolution par l'accomplissement du "High Tech, High Touch" décrit dans l'ouvrage éponyme de John Naisbitt paru en 1999.

Il est intéressant de noter que la plupart des directeurs marketing interrogés prévoient de **maintenir ou d'augmenter leur budget marketing pour l'année 2023**, ce qui est un bon signe pour la fonction marketing en termes de reconnaissance et de valorisation. Cette tendance à l'augmentation des budgets marketing a un impact positif sur les prévisions des résultats de l'année, puisque la majorité des CMO interrogés anticipent une hausse du chiffre d'affaires en 2023.

> **La fonction marketing est en expansion dans un monde qui change... de plus en plus vite**

En ce qui concerne **les missions prioritaires des CMO pour l'année à venir**, il ressort que les principales sont la transformation de l'expérience client, l'évolution rapide des offres pour mieux répondre aux besoins et pratiques des clients, la politique RSE et le renforcement de l'attractivité de l'entreprise. **Les enjeux liés à l'expérience client et à la responsabilité sociétale sont ainsi au cœur des priorités des CMO**, ce qui confirme l'importance de ces sujets pour la fonction marketing.

La responsabilité sociétale est bien plus qu'un simple slogan ou une tendance éphémère, et l'authenticité devient un facteur majeur dans notre communication, tant pour la marque que nos fonctions de leadership. C'est une transformation majeure qui doit être intégrée au cœur même du modèle économique des entreprises. Les CMO doivent être des acteurs clés de cette transformation et engager la proposition de valeur vers une authenticité dans les pratiques durables et respectueuses de l'environnement pour répondre aux attentes des clients, des consommateurs et des collaborateurs: une approche globale de l'individu dans toutes ses dimensions.

Le dilemme de l'augmentation des salaires des collaborateurs versus la rentabilité à court terme est également intéressant à noter, car il met en lumière la nécessité pour les CMO de **trouver un équilibre entre la valorisation des équipes et la rentabilité de l'entreprise**. De même, le choix entre l'augmentation des prix des produits ou des services et l'ouverture de nouveaux marchés montre que les CMO doivent faire des choix stratégiques délicats.

Le marketing n'est pas une science figée, mais un art en constante évolution. Pour rester en tête de la compétition, les CMO doivent être à l'affût des nouvelles tendances et savoir s'adapter aux enjeux du marché en permanence. Ils doivent être en mesure de répondre aux attentes des clients tout en prenant en compte les enjeux sociétaux et environnementaux. C'est un défi de taille, mais c'est aussi une opportunité pour les CMO de s'affirmer comme des acteurs clés de la transformation des entreprises et de leur pérennité. Le marketing de demain est entre vos mains, **soyez les pionniers de votre industrie !**

Remerciements

La rédaction de ce livre blanc a été une expérience incroyable, et nous tenons à remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué à sa réalisation. Tout d'abord, nous souhaitons remercier notre équipe projet indisciplinée mais efficace, composée de : **Sylvain Lefort, Stéphane Marcel, Emmanuel Obadia, Jean-Michel Raicovitch et Catherine Reju,** notre chère Déléguée Générale.

Nous tenons également à remercier tout particulièrement **Emmanuel Obadia**, notre project leader extrêmement méthodique et généreux en apports sur le fond et la rédaction de cette édition 2023. Merci Emmanuel pour ta contribution inestimable à ce livre blanc !

Nous souhaitons également remercier nos amis de BVA, dont l'apport et l'empathie ont été fondamentaux pour la réussite de ce projet. Nous adressons une mention spéciale à **Stéphane Marcel**, qui nous a recadrés avec pertinence et tact tout au long du processus. Merci Stéphane pour ta contribution essentielle à la réussite de ce livre blanc, ta perspicacité, ton expertise et ta vision ont été d'une aide précieuse.

Nous souhaitons également remercier **Sylvain Lefort**, notre «plume» qui a non seulement accompagné, consolidé, écrit et réécrit avec patience et professionnalisme les interviews, mais qui a également relu et amendé avec diligence tout le livre blanc. Bravo Sylvain pour ta détermination et ton travail acharné !

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude envers **Bertrand Pau** et **Le Studio The BVA Family (Tiphaine Breton et Fadia Zouggari)**, qui a su faire preuve d'une grande diligence et d'un savoir-faire remarquable dans la mise en page, l'illustration et la gestion de multiples sources de textes pour donner vie à cette édition du CMO Profile 2023. Nous n'aurions pas pu y arriver sans toi, Bertrand, merci pour ta contribution clé !

Nous souhaitons adresser enfin nos remerciements les plus chaleureux aux membres de notre Club, qui ont partagé leur expérience de manière réflexive, authentique, bienveillante et transparente. Leur contribution a été une source de motivation et d'enrichissement pour nous tous, et nous ne pouvons que leur exprimer toute notre gratitude. Nous tenons tout particulièrement à remercier **Magali Bousquet, Léonore Dobbelaere, Linda Hellal, Xavier Aymonod, Guillaume Ferrand, Grégoire Petit, Gérald Saada et Alexis Trichet,** qui ont pris le temps de témoigner malgré des agendas chargés et des objectifs stratégiques et opérationnels importants. Leur engagement et leur générosité méritent d'être soulignés et nous ne doutons pas que leurs témoignages encourageront d'autres membres à se joindre à nous pour notre prochaine édition en 2024. Merci encore à chacun d'entre eux, et à tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce CMO Profiles 2023.

Nous espérons que cette nouvelle édition du CMO Profiles 2023 sera utile à tous ceux qui s'intéressent à la fonction marketing, et nous avons hâte de vous retrouver l'année prochaine pour une nouvelle édition du CMO Profiles, toujours aussi riche en enseignements, en partage d'expériences et en réflexion sur l'avenir de notre métier au sein de l'ADETEM.

Cordialement,

CAROLINE FAILLET, JEAN-MICHEL RAICOVITCH
Co-Présidents du Club des Directeurs Marketing des Grandes Entreprises de l'ADETEM

CLUB DES DIRECTEURS MARKETING DES GRANDES ENTREPRISES

by ADETEM

UNE EXCLUSIVITÉ ADETEM

Réservé aux Directeurs Marketing, Expérience Client, Communication, Digital et Innovation des plus grands groupes français et internationaux, ce Club VIP regroupe une quarantaine de décideurs de sociétés leaders.

UNE RENCONTRE TOUS LES MOIS

Des dîners privés et des visioconférences tous les mois, dans une ambiance conviviale, pour échanger entre pairs et rencontrer en petit comité, les meilleurs experts ou des personnalités du monde des affaires..

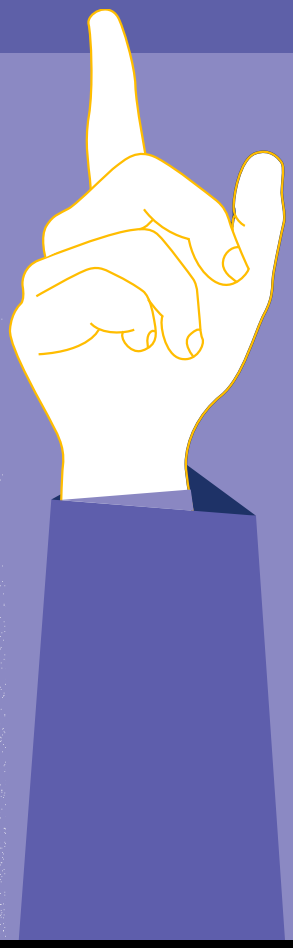
LES MEMBRES

Adeo, American Express, Antalis, Atlantic, Axa, Bio Rad, Biospringer by Lesaffre, Brico Dépot, Engie, FDJ, Fives, France TV, GMF, IBM, Koné, La Poste, Maaf, Mazars, Michelin, MMA, Onet, Orange, Pernod Ricard, Raja, RATP, Rentokil Initial, Saint-Gobain Weber, Saint-Gobain Sekurit, Sanofi, SNCF, Sodexo, Somfy, Suez, Transdev, Veolia.

Pour en savoir plus : https://adetem.org/club/dm/

Avec le soutien de : CISION pwc

adetem.org



ADETEM

Le 1er réseau du marketing