

LIVRE BLANC

Réinventer la fonction insights

Visions et conseils pratiques
de 11 experts du *market research*

episto



Édito

Jérémie Lefebvre

CEO
et cofondateur



« Interprètes », « voix du consommateur », « chefs d'orchestre », « business partners », « facilitateurs de l'intelligence collective »... Ces qualificatifs utilisés par nos interviewés pour décrire les équipes insights révèlent leur rôle central au sein des entreprises.

Pourtant, ces dernières années, la place de cette fonction est « challengée » par différentes tendances : accélération des décisions business, explosion du volume de data disponible, usage grandissant des outils d'études DIY partout dans l'entreprise, pression sur les budgets, ou encore plus récemment, démocratisation de l'IA.

Ces évolutions posent des questions très concrètes au sein des organisations :

- Est-il logique de rattacher les équipes insights à la direction Marketing ?
- Les insights ne doivent-ils pas avoir systématiquement leur membre au COMEX des entreprises ?
- Doivent-ils disposer d'un budget indépendant ?
- Comment collaborer avec les autres équipes, notamment les équipes data ?
- Quelles compétences de communication embarquer pour les faire rayonner ?
- etc.

Pour apporter des éclairages sur ces sujets, nous avons interrogé 11 experts de la fonction. Organisation de l'équipe, gestion du budget, rattachement hiérarchique, profils à recruter, formations à dispenser, moyens de diffusion des insights... Ils nous ont partagé leurs regards et donné leurs conseils concrets pour placer l'insight au cœur de l'organisation des entreprises en 2023.

Sommaire

Page 3

L'insight comme partenaire du quotidien des équipes

Judith Roucairol, Director of Consumer Evaluation for make up & color science - L'Oréal

Page 4

Les équipes insights comme facilitateurs de l'intelligence collective

Hervé Bridoux, International Consumer Insights Manager - Auchan Retail

Page 5

Réinventer l'écosystème insights

Charlotte Taupin, Fondatrice - Sugi Research

Page 6

L'insight, source d'influence, d'inspiration, et d'impact sur la prise de décision

Alain Klapisz, Vice President, Customer & Market Intelligence - Renault Group

Page 7

Des équipes insights hybridées

Barbara Vite, Head of Research & Insights - Dentsu France

Page 8

Centraliser et faciliter l'accès à l'insight

Bruno Jeanbart, Vice Président - OpinionWay

Page 9

Désiloter l'insight dans les organisations

Virginie Sappey, Marketing Director - FranceTV Publicité

Page 10

La fonction insights doit être génératrice de décision

Olivier Hullot, Lead Insights & Analytics France - Pepsico

Page 11

La fonction insights pour connecter deux mondes

Dominique Levy Saragossi, Fondatrice et CEO - George(s)

Page 12

Dépoussiérer la fonction insights

Emmanuel Malard, Market Research & Brand Solutions Strategist EMEA - Qualtrics

Page 13

L'insight comme interprète du monde et des marchés pour l'entreprise

Nathalie Léauté, Directrice Générale - BVA France



L'ORÉAL

Judith Roucairol

Director of Consumer Evaluation for make up & color science

L'insight comme partenaire du quotidien des équipes

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Le constat pour moi est dual. Depuis 4 ans, les équipes insights se sont considérablement élargies, notamment avec des recrutements massifs de profils de *data analysts*, très minoritaires auparavant au sein des équipes insights, qui travaillent beaucoup plus sur des données CRM, e-commerce et qui essaient de faire parler entre elles toutes les données de sell-out ou de sell-in. Un réflexe des dirigeants est de solliciter les équipes CMI plutôt pour les données court-terme qui viennent de ces *data analysts*. Mais au sein même de ces équipes, les prismes sont très différents. Les ponts ne se font pas entre la masse de données qu'ils vont traiter sur un plan très analytique et chiffré, et nous, côté Consumer & Market Insights, qui incarnons la voix du consommateur. Donc effectivement l'équipe est plus importante et très sollicitée par les dirigeants. Mais on arrive très difficilement à « merger » au quotidien nos deux expériences et à créer une vraie valeur ajoutée commune. On a l'impression de prendre des bouts d'infos mais de ne pas être suffisamment « one voice » pour créer un vrai effet levier.

Quelles sont les bonnes pratiques pour placer les équipes insights au cœur de la décision et au cœur des organisations ?

Aujourd'hui, la dénomination de Consumer & Market Intelligence est assez pertinente, parce que le consommateur doit être au cœur. Notre objectif est d'être des éponges de leurs comportements, besoins, attentes, insatisfactions et émotions, pour les transmettre en interne, nourrir et accompagner la réflexion des équipes. La notion d'intelligence est déterminante : si on n'orchestre pas cette multiplicité de données par de l'intelligence, cela risque d'être très contre-productif. Je crois que notre enjeu sera notre faculté à être un partenaire des équipes et une sorte de réflexe dans leur quotidien.

Aujourd'hui, nous n'avons pas vraiment de budget propre, nous sommes la plupart du temps dépositaires du budget du marketing. On a entièrement la main sur le design, mais initialement le budget est attribué à une question. On a toujours la possibilité de suggérer des thématiques mais on n'est pas *budget owners*. Or, au lendemain de la crise sanitaire, on s'est aperçus qu'il fallait repartir de zéro, comprendre par exemple

si le e-commerce en hygiène-beauté allait conserver un *trend* de développement à 2 chiffres. L'inflation et la guerre en Ukraine ont des répercussions sur nos marchés dont on doit rapidement décoder les impacts sociétaux : une meilleure répartition et latitude budgétaires nous permettraient d'être plus proactifs dans ce type de situation.

Comment les équipes insights peuvent-elles optimiser leur impact ?

Pour rendre les insights collectés les plus actionnables possible, il faut déjà que le brief de départ et la compréhension de ce qu'on cherche soient précis et complets. Il faut avoir une écoute active la plus globale possible du besoin marketing : plus on aura compris et bien contextualisé leur demande, plus nos insights seront opérationnels et activables. Il faut aussi arrêter de vouloir absolument gagner du temps : cette quête un peu obsessionnelle de l'immédiat a un peu obéré le moyen-long terme, pourtant déterminant dans un cadre stratégique. Bien sûr il faut savoir gérer le *day-to-day*, mais le message le plus difficile à faire passer aujourd'hui, c'est de prendre le temps de l'analyse. Sans l'analyse des enjeux sociétaux, on n'aura jamais de longueur d'avance, on sera systématiquement en « action-réaction ».

En termes d'impact, un autre point fait écho à une forme d'éco-responsabilité. On devrait de plus en plus se dire que les études qu'on lance, quelles qu'elles soient, sont des sources qu'on n'analyse jamais de manière suffisamment exhaustive. Il y a probablement beaucoup de cas dans lesquels on relance une étude en urgence, alors qu'en reprenant 3 ou 4 études précédentes et en croisant des choses, pas mal de points seraient déjà balayés. Il y a un gros travail à faire là-dessus : l'étude *one-shot* en mode jetable pour une réunion, c'est du temps et de l'argent perdus, alors qu'on pouvait sûrement avoir des premières billes et surtout attendre les échanges de cette réunion pour se lancer ensuite sur quelque chose d'un peu plus ambitieux. Pour faire toucher du doigt la réalité du conso, certaines choses fonctionnent bien : par exemple des *workshops* où on intègre des métiers très différents. Certaines plateformes mettent à disposition des *dashboards* précieux qui rendent les équipes plus autonomes, même s'il faut encore les accompagner pour mettre en perspective ces *dashboards* avec d'autres sources de données. Il y a un savant mélange à faire entre une certaine autonomie pour que les équipes aillent analyser et triturer les chiffres ; mais qu'on reste

Il existe une certaine ambivalence entre l'utilisation de l'intelligence artificielle, où l'humain paraît sorti de l'équation, et un retour à de grandes études plus sociétales.

systématiquement en accompagnateurs pédagogues. On a mis en place il y a 3 ans une communauté de consommateurs dédiée, très précieuse pour aller s'adresser rapidement à eux, en quali ou en quanti. Cela permet aussi de mettre en place plus facilement des outils récurrents qui, eux, militent pour du moyen-long terme : des baromètres sur la façon dont les gens vivent l'inflation, le télétravail ou une consommation plus durable. Et puis, cela permet *in-house* de convier des managers, pour voir en face à face un vrai conso qui s'exprime avec du quali *online*. C'est assez structurant dans notre rôle de relais et ça permet de rayonner en interne.

Quelles sont les grandes tendances qui vont impacter le market research ?

L'intelligence artificielle va forcément faciliter énormément tout ce traitement de l'information et toute son organisation. En même temps, j'ai le sentiment d'un retour à des études plus sociétales, sur un mode plus *old school*, où on prend le temps d'analyser des phénomènes de société, d'analyser des vraies évolutions ou des cibles. Par exemple, la génération Z aujourd'hui n'a rien à voir avec les 18-24 ans d'il y a 10 ou 15 ans : c'est la cible que tout le monde s'arrache, car ce sont les plus volatiles, les plus sensibles aux innovations. On ne leur parle plus aujourd'hui de la même façon car ils n'ont plus du tout les mêmes attentes. Bref, il existe pour moi une certaine ambivalence entre l'utilisation de l'intelligence artificielle, où on a l'impression que l'humain est sorti de l'équation, et un retour à de grandes études plus sociétales, autrefois jugées *old school*, mais qui permettent de bien décoder une société, notamment au lendemain de mutations majeures.

Ses tips

- > Réutiliser systématiquement les résultats des études existantes
- > Avoir un budget dédié pour des enjeux plus stratégiques comme le décodage de phénomènes sociétaux
- > Faire des *workshops* en intégrant des métiers très différents de l'organisation
- > Créer une base de consommateurs en interne, accessible en permanence pour du quali ou du quanti
- > Utiliser des solutions tech qui proposent des *dashboards* accessibles

Son parcours

- > **L'Oréal**
Directrice Consumer Insights (depuis 2012)
- > **Ipsos Observer**
Directrice du Développement (3 ans)
- > **Kantar**
Directrice commerciale New Business (9 ans)



Auchan | RETAIL

Hervé Bridoux
International Consumer Insights Manager

Les équipes insights comme facilitateurs de l'intelligence collective

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

A l'heure actuelle, je trouve les équipes insights très challengées par les équipes data. Leur enjeu est de montrer l'intérêt des données externes (du marché et de la concurrence) et pas uniquement des data internes. La force de la data est d'être hyper actionnable parce qu'elle se relie aux indicateurs financiers : elle donne à la fois des données précises et engendre des applications directes. Les équipes insights doivent prouver leur valeur ajoutée. Avant, chez Auchan, on livrait des études et des insights et notre rôle s'arrêtait là. Désormais, il faut absolument accompagner les équipes jusqu'à la détermination de plans d'action concrets. Notre objectif est de ne pas terminer par une présentation mais plutôt par la définition d'un plan d'action. Sans cela, les insights dans les entreprises sont voués à disparaître au profit de choses actionnables plus directement. Chez Auchan Retail, on a appelé l'équipe « Customer Insights Into Actions » justement pour montrer que les insights sont dans l'action et qu'ils ne sont pas déconnectés de la réalité du marché.

Quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour placer ces équipes au cœur des organisations ?

Dans l'idéal, il faut être dans la même équipe que l'équipe data. Tant que ce sont deux équipes différentes, elles sont plutôt en opposition, alors que dans une même équipe elles pourront apporter des insights complémentaires. Je pense également que c'est important de se positionner sur quelques sujets-phares. Les insights ont un scope trop large : en interne, les gens ont l'impression qu'on fait un peu tout, mais sans vraiment savoir ce qu'on fait. En l'occurrence, notre équipe insights travaille sur la prospective, l'innovation produit, et sur les enquêtes de satisfaction, parce que ce sont des choses que les équipes data ne peuvent pas faire.

Dans les équipes insights, il faut recruter plus de profils de consultants pour aller faire le commercial en interne et le suivi après l'étude, et de moins en moins de techniciens des études. Aussi, les équipes insights en entreprise ont souvent tendance à être un peu discrète, or il faut oser se montrer. Je suis convaincu qu'il faut que les équipes insights sortent de leur cachette, car nos équipes sont plus qu'utiles aux organisations.

La question d'internaliser ou externaliser les compétences dépendent beaucoup des organisations. Par exemple, dans la culture d'entreprise d'Auchan, une présentation d'une personne externe a souvent plus d'impact qu'une personne de l'interne. Je ne présente quasiment jamais moi-même les résultats des études sauf les synthèses : je laisse toujours faire l'institut car cela a plus d'impact. Peu importe la méthode pourvu qu'elle fonctionne, même s'il y a une question de coût.

Il faut aussi diffuser l'information très largement, en visant au-delà de l'équipe commanditaire de l'étude, et de façon de plus en plus originale et différente : à travers des mini vidéos, des émissions de télé, des podcasts. Comme les gens n'ont pas le temps de lire, on doit vraiment multiplier les formats. Avant, on faisait des rapports de 200 pages, maintenant personne ne lit les rapports de plus de 15-20 slides : on doit accepter de ne pas utiliser la totalité de l'étude. En complément, je dirais qu'il y a aussi un enjeu d'appropriation : il faudrait quasiment faire une synthèse des 4/5 idées-clés de façon ludique en amont et ne pas faire de présentation mais plutôt un atelier de travail sur le plan d'action. On passerait un quart d'heure à développer les idées-clés et on passerait directement après sur : qu'est-ce qu'on fait maintenant ? Les ateliers d'intelligence collective, on en fait maintenant pour une étude sur trois.

Enfin, les études qualitatives peuvent avoir beaucoup d'impact sur le business. Sur les sujets d'innovation par exemple, on va chez les habitants car c'est le rôle des études et des insights de faire rencontrer le client aux membres du *board*. Ça a mille fois plus d'impact qu'une simple présentation. Chez Auchan, nous faisons des « ethnos » pour travailler l'innovation-produit à court terme, en observant comment le consommateur utilise réellement le produit, et pour identifier ses irritants sur le long terme. Je pense que c'est ce qui a eu le plus d'impact ces dernières années.

🗨️ Je suis convaincu qu'il faut que les équipes insights sortent de leur cachette.

Quelles sont les grandes tendances qui auront un impact sur les équipes insights ?

Je pense qu'il y a 3 sujets. D'abord l'analyse des images de façon quantitative : quand on aura un outil pour analyser les images pour des études d'ethnologie, on fera un énorme bond en avant. Il y a ensuite un enjeu concernant l'intelligence artificielle. On a récemment fait un *workshop* d'une journée pour trouver des idées d'innovation : au bout d'une demi-journée, j'ai demandé à ChatGPT ce qu'on pouvait faire comme innovation dans les 3 prochaines années et il nous a donné quasiment toutes les idées qu'on avait imaginées. Et enfin l'intelligence collective : être un « facilitateur », un animateur qui permet à l'équipe-cible de transformer les insights en actions. L'enjeu incontournable après la présentation est de transformer en plan d'actions, ou de faire des petits ateliers pour que les équipes concernées comprennent ce que les insights veulent dire.

Ses tips

- > Se positionner sur des sujets spécifiques pour en avoir l'exclusivité (comme l'innovation ou la satisfaction client)
- > Organiser des rencontres réelles entre les clients et les directeurs pour se rendre compte de l'utilisation des produits à domicile
- > Laisser des personnes externes comme l'institut présenter les résultats d'études pour augmenter leur impact
- > Fusionner ou travailler main dans la main avec les équipes data
- > Animer des ateliers d'intelligence collective et s'impliquer dans la transformation des insights en plans d'actions concrets

Son parcours

- > **Auchan Retail**
Facilitateur interne (depuis 2022)
International Consumer Insights Manager (depuis 2015)
- > **Insights Hub**
Membre actif - Membre du bureau
- Think tank (depuis 2019)
- > **GfK**
Directeur d'études marketing et stratégiques - Consultant Services et Tourisme (7 ans)
- > **CSA**
Chargé d'études senior - Consultant Services et Tourisme (2 ans)



SUGI-RESEARCH

Charlotte Taupin
Co-fondatrice

Réinventer l'écosystème insight

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

C'est une place très challengée puisque ce sont des équipes qui sont de moins en moins nombreuses et parfois associées à d'autres entités. Avant, elles avaient une place centrale, elles étaient au COMEX, et aujourd'hui elles sont souvent au sein d'autres entités, parce qu'il y a eu la prédominance d'autres services qui eux aussi font de la data et des insights avec d'autres types d'informations et sources de données. Elles sont donc obligées de se réinventer. Il faut qu'elles retrouvent leurs lettres de noblesse, et c'est la vocation de Sugi : faire en sorte de faire rayonner le service études au sein de l'entreprise et redonner de la valeur à son travail grâce à du conseil, des outils et des formations.

Quelles sont les bonnes pratiques pour mettre ces équipes au centre des organisations ?

Il y a un grand enjeu de circularité des insights pour faire rayonner ce service études. Aujourd'hui on n'a pas su réinventer encore la manière de diffuser cette information de façon adéquate aux bonnes personnes avec le bon format au bon moment. Il faut améliorer toute la chaîne de valeur : il y a l'étude, il y a l'insight, et puis il y a son canal de diffusion et son format. Avec Sugi, on accompagne les équipes insights pour les aider à mieux produire, mieux utiliser, mieux réutiliser et mieux communiquer les insights qu'ils produisent. Il y a un vrai enjeu d'appropriation par des équipes non-expertes et pourtant utilisatrices de ces insights au quotidien. Notre rôle va être d'éditorialiser l'étude : lui donner un nom, une image, un résumé, en un mot la « marketer ».

C'est important car l'étude aura beau être très aboutie en termes d'analyse et d'insights, si personne ne l'utilise, alors c'est frustrant et inutile. L'enjeu pour ces équipes est donc de savoir faire, bien sûr, mais aussi de faire savoir ! Cette double compétence devient clé. Nous avons d'ailleurs mis en place des formations des équipes insights pour leur donner des outils et process faciles à mettre en place et permettant d'augmenter l'impact de leurs études.

Ces services se sentent parfois en concurrence avec les services data, clients, social media, prospective... alors qu'en fait ils doivent réapprendre à travailler avec eux. Il y a 20 ans, on décrivait le métier de chargé d'études comme un chef d'orchestre et c'est toujours vrai mais

ce dernier doit justement retrouver son orchestre. C'est lui qui devrait animer l'ensemble de ces entités parce qu'il a besoin de faire de l'hybridation de données et a donc besoin de toutes les données. Si l'insight manager réussit à utiliser et intégrer les expertises des autres métiers, il gagnera en valeur et ça le replacera au centre.

La relation avec les instituts est également un vrai enjeu: il y a un grand manque d'efficacité, que ce soit d'un côté ou de l'autre. Les instituts d'études ont eux aussi un rôle à jouer dans cette revalorisation des équipes insights, ils sont responsables de la valeur qu'ils donnent à l'information et ils doivent être aussi formés à communiquer sur les études. Ils doivent aider leurs clients à être meilleurs en interne. Ma conviction, c'est que tout l'écosystème doit bouger.

Osons réinventer des formats. Cela passe par une phase d'adaptation car ce métier est ultra technique et rigoureux. Il y a 2 temps : celui de la mise en place de l'étude et de l'analyse, qui doit être carré, et ensuite celui de la communication, de la diffusion et de l'appropriation. Et justement, le temps pourrait être mieux utilisé dans nos métiers, que ce soit côté annonceurs ou instituts. L'institut accepte de faire 12 versions d'un rapport et le client continue de lui demander de le faire. Souvent ce dernier ne se rend pas compte qu'il demande à l'institut des heures et des heures de retravail.

Osons aussi l'utilisation d'outils. Le partage des résultats ne devrait plus être une option ! Le *dashboard* Episto (et d'autres) offre l'accès en direct aux résultats. À partir de la plateforme, l'insight manager collabore avec l'institut sur l'analyse ou travaille dessus en autonomie, selon ses compétences. Le support de présentation ne devrait venir qu'après...et peut-être qu'il n'aura pas la forme d'un PowerPoint !

Les bonnes pratiques sont : mieux produire, mieux utiliser, réutiliser, et communiquer les insights. L'enjeu est de créer des boucles de valeur pour que chaque étude soit pensée différemment : plus seulement en un brief et des insights mais en un brief, des insights, un destinataire, une temporalité, une utilité, une manière de l'éditorialiser... L'impact de l'étude commence réellement une fois que le terrain est terminé.

🗨️ Il faut améliorer toute la chaîne de valeur : il y a l'étude, il y a l'insight, et puis il y a son canal de diffusion et son format.

Quelles sont les grandes tendances du secteur qui auront un impact sur le métier des équipes insights ?

Les équipes insights ont tout intérêt à être formées pour utiliser des outils d'intelligence artificielle pour être plus rapides, plus efficaces tout en étant aussi rigoureuses. Il ne faut pas refuser l'usage et l'intégration des nouveaux outils dont je suis toujours très étonnée de la lenteur d'appropriation. De même pour les plateformes côté instituts : utiliser des plateformes qui permettent de travailler en équipe avec le client, c'est accepter d'être dans une relation de partenariat, de co-créer, d'avancer ensemble. Il y a tellement de choses qui existent aujourd'hui : pourquoi s'en passer ?

Ses tips

- > Éditorialiser et marketer les études pour faciliter leur exploitation : leur donner un nom, une image, un résumé...
- > Réinventer les formats de restitution et arrêter de systématiser la conception de slides
- > Privilégier l'utilisation de plateformes de résultats collaboratives pour optimiser l'analyse
- > Animer un travail collaboratif avec l'ensemble des équipes génératrices d'insights pour faire de l'hybridation de données et bénéficier des expertises de chacun

Son parcours

- > **Sugi Research**
Co-fondatrice (depuis 2022)
- > **Happydemics**
Partner & Chief Strategy Officer
(1 an et demi)
- > **IPSOS France**
COO & Head of PMO (2 ans)
- > **BVA**
CX machine Global Product Officer (2 ans)



Renault Group

Alain Klapisz
Vice President, Customer & Market Intelligence

L'insight, source d'influence, d'inspiration, et d'impact sur la prise de décision

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Au cours de ces 15 dernières années, on a assisté à une évolution majeure de la maturité des fonctions insights, d'une position de *back-office*, fournisseur d'études, à une position de *business partner* assumé, d'un rôle très centré sur les outils et la méthode, à un rôle centré sur l'inspiration et l'accompagnement des prises de décisions. En clair, d'un rôle de *scientist* et d'expert à un rôle de *storyteller* et *socializer* de la connaissance client, d'éclairage, d'influence et d'impact.

Côté challenge, la nécessité d'aller plus vite, à la faveur de l'accélération des rythmes de développement, nous amène à repenser nos façons de travailler. À titre d'illustration, l'intégration de la donnée embarquée dans les véhicules est un changement profond de nos façons de travailler. L'intégration de l'intelligence artificielle est à nos portes, elle sera une source de transformations profondes. Le tout dans des équations budgétaires qui ne sont pas extensibles et doivent nous amener à faire de vrais choix de priorisation.

Quelles sont les bonnes pratiques pour placer les équipes insights au cœur des organisations ?

Il y a trop de diversité dans la dénomination de cette fonction : celle de Customer & Market Intelligence absorbe à la fois la compréhension du client et la compréhension du marché. Son périmètre d'intervention lui permet d'accompagner toutes les composantes de la chaîne de valeur depuis la planification, le développement, la commercialisation, le pilotage de satisfaction, et le monitoring du business : à la fois des enjeux très stratégiques et de long terme, et des enjeux de court-terme. Au sein du Groupe Renault, le Customer & Market Intelligence se porte garant de la valeur et de la cohérence des différents éclairages apportés, des enseignements et de leur intégration, pour qu'au final nous délivrions à nos clients ce qui nous importe le plus : la valeur de nos produits, de nos services, de nos technologies, et bien sûr, de nos marques.

Dans l'idéal, le budget doit être entre les mains du CMI à 100% de manière à ce que l'équipe puisse assurer une allocation de ressources cohérente avec les priorités de l'entreprise. Je crois beaucoup à une équipe CMI rattachée à un membre du comité exécutif, et dotée d'une compétence transverse. Chez Renault,

où je dirige la fonction au niveau global, la fonction est très centralisée, et active cette compétence transverse *end-to-end*.

Pour une fonction mondiale, il faut une diversité de profils : des équipes locales, et au global, une forme de diversité qui reflète bien celle du scope géographique. En termes de compétences, nous devons disposer d'une diversité de *hard skills* et de *soft skills* avec à la fois des collaborateurs qui soient capables de faire de l'insight une source d'inspiration stratégique, d'impact et d'influence : plutôt des chercheurs, des éclaireurs, inspirants, intuitifs, qui vont tirer des enseignements stratégiques pour organiser par exemple des *workshops d'implications* avec les parties prenantes. Et par ailleurs, des profils plus déductifs, beaucoup plus proches de la data, qui vont être capables de tirer un diagnostic à partir de données, de les décomposer, de les décortiquer et d'en sortir un raisonnement extrêmement structuré. Aujourd'hui, les *hard skills* ne suffisent plus. Les métiers du CMI, ne peuvent être l'affaire de quelques experts techniques, il faut des *socializers* de l'insight, des *storytellers* capables de connecter socialement avec leurs *stakeholders* pour faire de l'insight une source d'impact, d'influence, d'inspiration et de décision, pas uniquement pour livrer une étude.

La relation avec l'institut doit être internalisée et centralisée. En revanche, la production et la partie opérationnelle de l'étude peuvent être externalisées. Il faut travailler main dans la main avec les parties prenantes, et sur des études récurrentes qui prennent beaucoup de temps, on peut imaginer avoir une stratégie d'*open data* et donc internaliser des outils d'accès à la data, de diagnostic, pour que chacun puisse suivre et conduire sa propre connaissance de son business.

Chez Renault, on mise sur la formation des équipes CMI pour permettre la création de valeur. D'abord, on recrute des talents en interne qui ne viennent pas de l'insight mais plutôt du produit, des services, de la technologie ou des marques, pour apporter de la valeur à l'insight et être capable d'avoir plus d'impact vis-à-vis des lignes business. Cela fait du CMI une passerelle ou un passage dans un parcours de carrière. Ensuite, ces talents sont formés à nos métiers : on a ainsi mis en place un *upskilling program* très ambitieux avec des formations sur des *soft skills* : *storytelling*, socialisation d'insights, influence, animation de *workshops*, modération de discussions, ou production de formats inspirants et influents pour délivrer l'impact attendu.

Les métiers du CMI ne peuvent plus être l'affaire de quelques experts techniques, il faut des *socializers* de l'insight.

Enfin, quand nos talents ont développé la fonction, on fait du CMI un tremplin vers des postes d'encadrement. La valeur que nous développons n'est pas que dans les produits, les services ou les technologies : elle est aussi celle de nos collaborateurs !

Les équipes insights doivent être au contact de l'ensemble des *stakeholders* et directement présentes dans les meetings. Le CMI doit être l'entité qui raconte l'insight client dans les instances de prises de décision. Récemment, dans le Groupe, nous avons décidé de parler du client avant de parler des produits, services, et technologies. Ainsi, nous avons des rendez-vous avec le CEO deux fois par mois avec une restitution de tendances ou d'enseignements d'études. C'est une grande chance de voir l'insight remonter au plus haut niveau de l'entreprise et de pouvoir présenter de manière très synthétique les enseignements-client, répondre aux questions de la *leadership team* et faciliter des prises de décisions *customer-centric*.

Plusieurs types d'études éclairent les prises de décisions : les tendances sociales et sociétales, les segmentations de clientèle, les évaluations de concepts, les validations des propositions de produits et services, l'évaluation des expériences clients... Mais on aurait tort de limiter notre métier à celui qui «commandite et restitue des études». Le cœur de notre métier est de nourrir, par la connaissance des marchés et des clients, la valeur de nos développements de demain. Ainsi, le CMI fait de l'inspiration par l'insight avec des *customer immersions*, des programmes d'immersion clients, des formes de «vis ma vie» développés pour les parties prenantes d'un projet-clé ou pour les leaders d'une entité. Enfin, les *webcasts* que nous animons, les amphes avec l'ensemble de l'entreprise que nous réalisons, visent à apporter un éclairage sur des sujets pas forcément connus de tous. Et c'est très motivant pour les collaborateurs !

Quelles sont dans le secteur les grandes tendances qui auront un impact sur le métier ?

Le développement de l'intelligence artificielle, de l'intégration de la data et des algorithmes complexes vont être extrêmement importants. Mais le grand challenge de la profession, c'est l'agilité : être capable d'aller autant en profondeur mais plus rapidement et avec moins de moyens.

Ses tips

- > Avoir des points de contact réguliers avec le *top management* de l'entreprise et être au contact de tous les *stakeholders*
- > Détenir un budget à 100% pour assurer une allocation des ressources cohérente avec les priorités
- > Recruter des talents d'autres équipes de l'organisation et faire du CMI un tremplin dans un parcours de carrière interne
- > Former les équipes sur les *soft skills* pour devenir des *socializers* et *storytellers* de l'insight
- > Développer les formats d'inspiration par l'insight comme les *customer immersions* pour mettre en contact les équipes et le client final

Son parcours

- > **Renault Group**
Vice President, Customer & Market Intelligence (depuis 2019)
- > **Ferrero International**
Consumer & Shopper Understanding Director Asie Pacifique, Middle East & Africa chez Ferrero International (2 ans)
- > **Groupe Danone**
Global Strategy & Insights Director, Early Life Nutrition au Groupe Danone (3 ans)



dentsu

Barbara Vite
Head of Research & Insights

Des équipes insights hybridées

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Il y a un retour de ces fonctions chez les annonceurs et les grandes marques. Je me souviens qu'il y a une dizaine d'années, les équipes dédiées aux insights avaient plus ou moins disparu et les missions étaient réparties sur les équipes marketing ou encore externalisées dans des cabinets de conseil. Le potentiel du *big data*, des plateformes de *social listening* changeait la donne de l'insight, et les CMI seniors tout comme les protocoles méthodologiques « classiques » étaient très challengés. Mais depuis quelques années, la fonction insights revient dans les entreprises avec des profils un peu différents, plus jeunes : ce sont souvent des consultants d'instituts d'études qui sont recrutés par leurs propres clients. Ces fonctions sont donc à nouveau internalisées, au moins dans la coordination et la gestion des études : certainement un besoin des annonceurs d'avoir quelqu'un en interne pour centraliser, diffuser l'information, et gérer des solutions comme Episto, des plateformes *do-it-yourself* qui se sont beaucoup développées ces dernières années.

La valorisation du métier est un vrai sujet cependant : les équipes insights sont beaucoup consultées mais pas forcément valorisées dans leur capacité de conseil. La tendance est à la résolution de questions dans l'urgence, les *quick-wins*, or l'insight c'est aussi de l'analyse stratégique nécessitant de la réflexion, du recul. Pour qu'une étude soit vraiment structurante pour une entreprise, il faut du temps long et de la réflexion impliquant toutes les parties prenantes (marketing, commerce, achats par exemple).

Quelles sont les bonnes pratiques pour placer les insights au cœur des organisations et de la stratégie ?

L'équipe insights doit être connectée à tous les métiers, et force est de constater que dans beaucoup d'entreprises elle ne l'est pas ou peu. Il arrive que les marques avec lesquelles nous travaillons nous interrogent sur des problématiques marketing potentiellement déjà adressées par leur cellule études. Sauf que cette cellule est un peu isolée des fonctions business et que l'information ne redescend pas toujours sur le marketing, ce qui me semble être une aberration : l'insight doit servir le marketing ! En discutant avec les annonceurs, on sent qu'il y a un problème de réflexion commune avec les équipes insights. Or, il faut l'adresser

parce que c'est probablement ce qui a fait la perte des précédents CMI, qui pouvaient parfois être des grandes « figures » de notre marché, détenant le savoir et l'expertise, mais sans lien direct avec l'opérationnel. Une bonne équipe insights doit être au cœur de la gouvernance marketing et doit rapporter à la direction, ne jamais perdre de vue les objectifs de l'entreprise et remettre en question les process s'il le faut. C'est malheureusement un peu trop souvent une équipe connexe qu'on active ponctuellement, et ça n'aide pas d'avoir des profils trop juniors parce qu'ils sont tenus loin des décisions stratégiques.

La tension économique et la complexité organisationnelle font que les équipes fonctionnent encore trop en silos et la consultation du service insights interne n'est pas toujours un recours évident lorsqu'émerge une question stratégique. Il ne faut pas que l'équipe soit complètement dépendante du business, sinon on ne fait que de la réponse court-terme, mais il faut qu'elle soit connectée au business pour pouvoir être source de propositions et de recommandations. Il y a énormément de pression sur les équipes marketing & business aujourd'hui et mécaniquement, elles ne vont pas toujours faire les bons choix à chaud. Elles ont besoin que quelqu'un se pose et fasse la réflexion du temps long, avec un partage au cours d'une instance commune.

Dans la même idée, je pense que le budget études doit être indépendant pour éviter de l'appliquer à une logique trop court-termiste. Par exemple, la grande force du métier d'insights est la veille et la détection de signaux faibles : les fonctions insights doivent donc consacrer un peu de temps et d'investissement. Sans cela, nous sommes figés dans les outils et les méthodes, et nous ne pouvons pas être force de conseil.

Comme je suis fan d'hybridation, je pense que l'équipe insights idéale doit être composée de profils différents avec une énergie collaborative commune : par exemple quelqu'un qui vient du *market research* pour la rigueur méthodologique, la maîtrise de la statistique, et quelqu'un qui vient du *web listening* avec un profil plus sémantique, qui peut aider à détecter des éléments nouveaux. Et un profil de *data analyst* évidemment pour faire le pont entre toutes ces méthodes.

Parmi les modes de fonctionnement des marques, j'observe que la tendance est l'utilisation de plateformes de « *quick insights* », sur lesquelles chacun programme lui-même son étude. Ce n'est pas toujours optimal, car pour certains de ces outils, il n'y a pas de garde-fous méthodologiques. Quand on est annonceur, il

« Une bonne équipe insights doit être au cœur de la gouvernance marketing et rapporter à la direction, ne jamais perdre de vue les objectifs de l'entreprise et remettre en question les process s'il le faut. »

me semble plus prudent de travailler avec une équipe insights qui aide au choix du partenaire data et qui co-construit le *framework* de l'étude ; l'objectivité du partenaire externe est importante également, un regard neutre sur la problématique fournit souvent un résultat plus éclairant.

Le point essentiel c'est le travail partagé et la communication des résultats. Aujourd'hui, s'il y avait plus de fluidité dans le partage à tous les niveaux, toutes les entreprises y gagneraient. Cela peut être des moments de convivialité, des *meet&lunch* avec les différentes *business units* par exemple.

Je peux citer un exemple d'étude qui selon moi répondait à tous ces enjeux, c'était une typologie pour une marque de l'univers de la mode. L'objectif était de définir des audiences-types à l'intérieur de la base CRM du client pour, d'une part, la projeter sur une base de prospects pour savoir où étaient les potentiels de recrutement (quantitativement et qualitativement), et d'autre part de mieux travailler le programme de fidélité. On l'a fait sur un échantillon très consistant de leur base CRM car on a typé 10 000 clientes, ce qui a permis de redéfinir la stratégie mailing et d'en optimiser les résultats. C'était complètement opérable puisque chaque profil recevait un e-mail différent en fonction des temps forts de la marque. Et c'était assez unique dans le travail de l'insight car l'ensemble de l'analyse était le fruit d'une réflexion collaborative entre le business, le marketing & le CRM, ce qui a permis l'adhésion de tous et l'opérationnalité dans la durée.

Quelles sont les grandes tendances du market research qui auront un impact sur le métier des insights ?

Il y a une tendance aujourd'hui bien acquise – c'est ce que vous faites chez Episto – celle de pouvoir enfin travailler sur des cibles très spécifiques sur la base des réseaux sociaux. Ça ouvre des opportunités vraiment intéressantes dans cette notion d'hybridation des sources, et de confort pour le répondant avec des questionnaires plus fluides et plus sympas. Ensuite, je trouve très intéressante l'initiative d'Ipsos qui déploie un panel destiné à considérer l'opinion de l'ensemble des gens, y compris ceux qui se trouvent dans la fracture numérique. Les méthodologies d'enquête ont basculé très fort sur le numérique pour des raisons de rapidité et de compétitivité, et effectivement une très grande majorité y est représentée...mais comment adresser cette partie de la population qui n'a pas ou très peu

accès aux media digitaux ? Selon l'INSEE, 17% des Français sont dans la fracture digitale et ne sont donc jamais « considérés » dans les études standards. Ipsos a donc déployé ce panel hybride avec du téléphone et du face-à-face, qui aurait une totale représentativité. C'est intéressant d'avoir cette prise de conscience. Même si d'un point de vue méthodologique cela peut sembler un retour en arrière, c'est une avancée de notre façon d'aborder nos sujets, en étant plus dans l'inclusivité.

Ses tips

- > Hybrider les profils et expertises au sein de l'équipe (*market research*, data et web)
- > Mettre à la tête des équipes insights des profils seniors pour assurer un *leadership* fort au sein de l'organisation
- > S'investir dans la veille et la détection de signaux faibles
- > Partager les résultats lors de moments dédiés et conviviaux comme des *meet&lunchs*

Son parcours

- > **Dentsu France**
Head of Research & Insights (depuis 2014)
- > **Nielsen IQ**
Consumer & Shopper insights consultant (1 an)
- > **Aegis Media**
Sales Director for Research Dpt / Research Director (15 ans)



“*opinionway*”

Bruno Jeanbart
Vice Président

Centraliser et faciliter l'accès à l'insight

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

J'ai l'impression qu'il n'y a pas de règle absolue et générale. Dans certaines organisations, les équipes sont très autonomes et constituent une cellule vraiment à part. Dans d'autres, elles sont intégrées aux équipes marketing. Le fonctionnement n'est pas toujours très clair pour nous en tant que prestataire. Pour les organisations internationales, il y a aussi parfois une localisation géographique des équipes insights-data dans un pays qui sert de centre de ressources pour les autres.

Je constate aussi que les équipes insights sont très efficaces dans les entreprises pour récolter la data, mais c'est parfois plus compliqué pour l'exploiter. La dimension de collecte et de centralisation semble plus aboutie que la dimension de l'exploitation.

Quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour placer ces équipes au cœur des organisations ?

L'enjeu essentiel en termes d'organisation est de ne pas couper ces équipes insights des zones de décision. Il faut les intégrer au maximum aux équipes plus traditionnelles pour que l'insight soit largement diffusé, approprié et pris en compte de manière efficace. L'insight consommateur est un élément parmi d'autres de la décision, et parfois on a l'impression que les équipes qui le produisent ne sont plus du tout, après, dans les équipes qui vont trancher et arbitrer. Le risque est toujours de faire de la recherche pour faire de la recherche, d'avoir des éléments très intéressants mais peu opérationnels et mis en opération. Certaines entreprises ont de multiples entités et les équipes insights ont été segmentées dans les différentes entités. Cela crée un peu des pertes d'efficacité avec des données qui ne circulent pas complètement.

Il y a des enjeux de partage de compétences internes, de savoir-faire et d'enseignements. Maintenant on voit beaucoup dans les entreprises ces lieux de partage d'expérience, avec des présentations qui nourrissent la réflexion des différentes équipes. On en fait nous aussi sur de nouvelles méthodes, sur des idées, sur de l'expérience qu'on a pu tirer. A l'occasion de certains projets, on peut être amenés à intervenir nous-mêmes chez nos clients : c'est vraiment intéressant et important.

On remarque beaucoup de va-et-vient de la part de nos clients, qui correspondent probablement à des évolutions internes, entre des périodes d'internalisation et des périodes d'externalisation. Ce qui est intéressant, c'est d'être capable de mixer les deux : que la donnée externe soit croisable avec les données internes. Il y a une différence entre les données propres et les données de perception consommateurs, clients ou non-clients. Le plus intéressant c'est d'être capable de les lier et de pouvoir émettre une analyse commune. Et ça, ça dépend vraiment des compétences internes.

Ce qui devient compliqué surtout c'est le temps : il faut trouver des modules originaux, innovants, qui captent l'attention et qui ne soient pas trop longs, parce que le temps d'attention de chacun est limité. Les supports écrits sont très utiles quand on a besoin d'un sujet particulier, mais assez peu efficaces pour diffuser une information de manière large, parce que les gens ont tendance à zapper dès qu'ils voient du texte ou des choses un peu longues. Ils ne s'y intéresseront seulement s'ils ont un besoin précis. On est dans un monde avec une concurrence dingue sur l'accès à l'information, à la fois en interne, dans les organisations, et puis dans notre vie quotidienne. Il faut donc réussir à trouver une place pour pouvoir attirer l'attention des gens car on ne tombe pas forcément au moment où le besoin est là. Il y a donc un enjeu de centralisation et d'accès aux bases de données, dans lesquelles on peut facilement chercher avec quelques mots-clés. L'essentiel est d'avoir ces outils complètement transversaux très facilement consultables, qui permettent de retrouver tout ce qui peut exister, de capter l'attention, et de donner envie aux gens de prendre connaissance de l'info, en dehors de celle dont ils ont besoin au moment T.

Les réunions de partage en présentiel ou en distanciel sur des formats courts sont aussi assez efficaces. Beaucoup d'outils nouveaux permettent de partager des résultats d'études : les podcasts par exemple sont un moyen assez adapté. Ils peuvent être audio ou vidéo et on peut les écouter dans les transports.

Quelles sont les grandes tendances du *market research* qui auront un impact sur le métier ?

C'est d'abord la capacité à croiser les données objectives et les données subjectives : le recueil - qui est notre métier traditionnel - et les comportements et pratiques qu'on peut aussi enregistrer et mesurer. L'enjeu est l'accès aux données : le recueil objectif est plutôt chez nos clients et n'est pas toujours partageable.

“ L'enjeu essentiel est de ne pas couper les équipes insights des zones de décision. ”

Ses tips

- > Ne pas couper les équipes insights des moments d'arbitrage et de prise de décision
- > Mettre en place des lieux de partage d'enseignements et de savoir-faire transverses à l'organisation
- > Consolider et lier les insights consommateurs avec les data internes
- > Trouver des formats courts et innovants pour capter l'attention et diffuser les insights (type podcast)
- > Avoir recours à des outils type base de données pour centraliser et faciliter l'accès aux études existantes en interne

Son parcours

- > **OpinionWay**
Vice Président (depuis 2021)
Director of political and social research department (8 ans)
- > **CSA**
Deputy political research Director (6 ans)



france•tvpublicité

Virginie Sappey
Marketing Director

Désiloter l'insight dans les organisations

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Les usages des consommateurs n'ont jamais été autant fragmentés et complexifiés. Chez FranceTV Publicité, cela nécessite une compréhension importante des audiences, et les équipes fonctionnent un peu de manière silotée sur leurs propres plateformes et contenus. Quelqu'un doit donc leur donner des clés de compréhension et de décryptage des usages sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et ce sont les équipes insights. On est passés d'insights assez macros, plutôt planning stratégique et qualitatifs en avant-vente, à des insights plus orientés marketing et business.

Quand le business ne va pas bien, l'enjeu est d'arriver à rester focus sur la mission des insights et de ne pas se faire prendre la bande passante. L'insight amène de l'incrémental, mais dans les temps difficiles, ce n'est pas sanctuarisé dans les organisations. Il faut démontrer qu'il apporte de la valeur ajoutée et l'ancrer sur des actions concrètes. L'enjeu est de défendre la place de ces équipes et de montrer qu'elles contribuent à la chaîne de valeur globale. Or ce n'est pas évident de recruter des profils très câblés ROI, capables de démontrer leur contribution et leur valeur ajoutée.

Quelles sont pour vous les bonnes pratiques pour placer ces équipes au cœur des organisations ?

Chez FranceTV Publicité aujourd'hui, ces équipes insights sont clés et elles sont un peu dispersées avec des expertises insights dans plusieurs directions. Dans notre département études, l'insight est très *business-oriented*, ce sont des études dédiées à l'efficacité, à la compréhension des usages et à l'offre. On a aussi de l'insight avec des profils plutôt marketing dans nos 3 grandes directions (innovation, offre marketing et marketing services) : des personnes très intégrées au sein des équipes pour être au plus proche de l'action plutôt que de vivre de manière un peu isolée, sans connexion. Leur valeur ajoutée est vraiment d'arriver à décrypter simplement ce qui se passe et de coller aux actions. Je ne crois pas aux silos et donc à la BU dédiée à l'insight : c'est plus intéressant d'avoir des ressources dédiées rattachées à des métiers. Chez nous, l'insight est à la fois très macro avec une direction dédiée, garante de quelques grands sujets stratégiques pour l'entreprise. En revanche, dès lors que ce sont des insights business, ils sont dans les directions métiers.

Les profils ont été diversifiés au fil des années en recrutant des gens venant d'agences média (beaucoup plus orientés business), des instituts (Nielsen sport par exemple), et de chez l'annonceur.

Il y a beaucoup d'instituts qui travaillent avec des protocoles ou des modes opératoires éprouvés, mais qui ne sont pas tout le temps très concrets, alors que parfois nos besoins le sont. Systématiquement dans nos appels d'offres et nos demandes, j'invite les équipes à détailler très fortement le brief, même si c'est trop exhaustif, pour que les livrables correspondent à nos attentes. Pour moi, il faut absolument internaliser la garantie d'avoir une vision 360° du sujet. Ce qu'il faut externaliser en revanche, ce sont les tris. Les équipes insights ne sont pas payées pour faire des tris sur Excel et du traitement de data, c'est le rôle de l'institut. Notre valeur ajoutée est la formulation des résultats-clés ou les recommandations d'un point de vue stratégique ou orienté client. En somme il faut un bon brief internalisé en amont qui va jusqu'à lister les livrables attendus, une bonne étude avec tout le traitement statistique par l'institut, et puis une exploitation finale des résultats en interne.

Je pense aussi que les instituts d'études devraient se rapprocher parfois de partenaires tiers qui leur manquent pour être meilleurs en force de proposition. Sur certains sujets, il ne faut pas hésiter à faire appel à d'autres partenaires plus orientés data ou tech qui offrent une brique supplémentaire.

Côté diffusion et restitution des insights, on a industrialisé des livrables avec plusieurs formats : le *one pager* pour pitcher en une minute le résultat de l'étude, le communiqué de presse avec les 3 résultats-clés, et la version plus enrichie. En général, ces 3 gabarits sont produits pour chaque étude par l'équipe dédiée, ils sont stockés et partagés. Pour les restitutions des grosses études, on a un format qu'on appelle l'*open break* : nos clients sont invités à un événement, un petit format en présentiel dont on enregistre le replay qu'on diffusera ensuite via une newsletter. Par exemple, on a fait une grosse étude quali et quanti sur la jeunesse. On en a fait un format présentiel pour restituer les résultats et pour partager les insights sur un format d'une heure, dont on a envoyé le replay dans le cadre d'une newsletter et dont on a éditorialisé tous les contenus ensuite. On a aussi éditorialisé les insights-clés, un par un, assez régulièrement pendant 3 mois.

Enfin, dans le cadre de ses missions de service public, le groupe FranceTV avec Radio France a

Les équipes insights ne sont pas payées pour faire des tris sur Excel, et du traitement de data mais pour amener de la valeur ajoutée.

souhaité mener une grande consultation. L'objectif était d'interroger les Français pour imaginer ce que pourraient être la radio et la télé de demain. Cette grande consultation citoyenne a été faite par Ipsos avec un protocole d'étude innovant où les répondants n'étaient pas obligés de répondre au questionnaire en entier et où ils pouvaient aussi contribuer sous forme de questions, d'images, etc. selon les thématiques qui les intéressaient. Il y a eu 127 000 répondants et on a collecté énormément de data sur 10 thématiques différentes (la RSE, l'environnement, le local, l'information...). Ipsos nous avait proposé un protocole d'intelligence artificielle qui permettait sous forme de *scoring* de hiérarchiser la data, et de l'organiser sur les thématiques avec des niveaux de répondants qui était hyper granulaires. Ce projet est le résultat d'un énorme travail de collecte et d'organisation de la data. C'est un exemple remarquable d'étude et de protocole dont on a fait un outil marketing et d'insights puissant et très concret, nourri par de la data quotidienne et connectée.

Quelles sont les grandes tendances qui auront un impact sur les équipes insights ?

Dans beaucoup d'organisations, la data est mise côté *tech*. Or, je pense que les *tech* ne savent pas faire parler la data et elle est ainsi silotée à plein d'endroits sans que personne n'aie la vision globale. Pour moi, la data devrait être gérée par les équipes insights.

A l'inverse, il y a des sujets de technologie côté *research* à l'échelle internationale sur lesquelles on n'est pas encore suffisamment mûrs en France. Nouveaux protocoles, *eye-tracking*, intelligence artificielle, ... Il faut s'en saisir de manière urgente, à la fois dans les instituts d'études, mais aussi chez les annonceurs et les régies.

Pour rendre les protocoles de *research* très techno actionnables, on soulève des questions RGPD et donc juridiques : dans l'évolution du métier, les équipes insights sont de plus en plus obligées de travailler les protocoles impliquant le juridique.

Pour finir, il faut que le *market research* devienne holistique et global dans sa vision : s'il ne reste que dans son sujet, il ne va pas arriver à rayonner en interne et en externe.

Ses tips

- > Favoriser une logique désilotée et avoir des ressources insights dédiées et rattachées aux métiers
- > Travailler de manière très exhaustive les briefs d'études pour que les livrables correspondent aux attentes
- > Inciter les instituts d'études à faire appel à des partenaires tiers, data ou tech
- > Industrialiser et standardiser le format des livrables en interne par le biais de templates (*one pager*, communiqué de presse et version enrichie)
- > Intégrer la fonction data aux équipes insights
- > Externaliser le traitement statistique auprès de l'institut partenaire

Son parcours

- > **FranceTV Publicité**
Marketing Director (depuis 11 ans)
- > **McCann**
Client service Director (11 ans)
- > **Peugeot France**
France Media Manager Deputy (4 ans)



Olivier Hullot
Lead Insights & Analytics France

La fonction insights doit être génératrice de décision

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

La place et l'organisation des équipes insights est très variable d'une entreprise à une autre. Le périmètre et la raison d'être de la fonction insights dépendent beaucoup de l'importance que souhaitent lui donner les leaders de l'entreprise et des moyens qu'ils lui allouent. Aujourd'hui, il n'est pas rare d'avoir une entité *Shopper Insights* distincte du *Consumer Insights*, la première étant associée au commercial, la seconde au marketing. Ailleurs, la fonction insights couvre l'ensemble des problématiques de l'entreprise et travaille avec toutes les fonctions avec lesquelles elle peut générer une valeur ajoutée pour l'entreprise : les équipes marketing, les *category managers*, le *revenue management*, les équipes *shopper marketing*, etc. Personnellement, j'ai la conviction que les insights doivent être au cœur de l'organisation, dans une démarche fonctionnelle la plus transversale et indépendante possible.

Je pense que cette approche est particulièrement adaptée aux défis actuels : la croissance exponentielle des data, la démultiplication des sources d'information et des solutions de traitement disponibles sur le marché, la complexification des organisations, l'émergence et le développement de nouveaux métiers (*revenue management*, métiers du digital, etc.), ... Dans cet écosystème très complexe, la fonction insights doit apporter de la clarté à l'ensemble de l'entreprise, en étant une courroie de transmission efficace et pertinente des informations essentielles aux processus de décision business. En assumant pleinement ce rôle, les insights peuvent apporter un avantage concurrentiel prépondérant à l'entreprise.

Quelles sont les bonnes pratiques pour placer les équipes insights au cœur des organisations ?

Dans certaines organisations, la fonction insights rapporte à la direction générale et fait partie du CODIR : c'est un excellent point de départ car cela lui donne une indépendance vis-à-vis de l'ensemble des fonctions avec qui elle collabore. En conséquence directe, la gestion du budget doit être autonome, de sorte que l'entité insights puisse orienter les investissements sur les bons sujets, au bénéfice de l'entreprise et pas de tel ou tel département. Par ailleurs, et c'est un point crucial, ce positionnement de la fonction insights lui confère une dimension holistique particulièrement

essentielle à la valeur ajoutée qu'elle peut apporter à l'entreprise.

Pour réussir dans cette ambition, la priorité est de créer une équipe avec une grande diversité de profils car le périmètre couvert est très large. Il faut de vrais experts de la data et, à l'opposé, des profils plus orientés vers la sociologie, capables de connecter les tendances de marché avec les tendances sociétales. Il faut des profils plus costauds sur la partie consommateurs, experts des sujets de notoriété et d'image, quand d'autres auront une expertise *shopper* et magasin propice au diagnostic des activations terrain. Enfin ces profils doivent être variés en termes d'expérience professionnelle mais aussi de cursus ou de type de personnalité. Cette diversité doit permettre surtout de créer des ponts entre les expertises : c'est ce qui génère la richesse et la valeur ajoutée de la fonction insights. Il n'y a pas une composition-type : l'objectif est de toujours bénéficier de la plus grande complémentarité possible, afin d'assurer une grande polyvalence et expertise de l'équipe insights. Je pense également que la fonction insights apporte le summum de sa valeur ajoutée quand elle a un rôle transformationnel dans l'organisation. C'est sans doute l'une des fonctions qui collabore avec le plus de départements de l'entreprise. Sans nous rendre plus intelligents que les autres, cela nous permet de nous rendre compte des dysfonctionnements dans les méthodes de travail ou dans certains processus collaboratifs, de relever les incohérences ou les manquements dans les acquisitions de data ou dans la manière de les exploiter, etc. Les insights peuvent donc avoir un rôle de transformation : simplifier l'accès et les flux d'informations, la manière de communiquer certains éléments d'étude, de les mettre en perspective avec le business...

Quelles sont les bonnes pratiques insights à adopter pour permettre à ces équipes d'avoir plus d'impact dans leurs organisations ?

Le rôle de la fonction insights est d'être génératrice de décisions, en portant des recommandations auprès des décideurs ou en leur communiquant des informations déterminantes. Pour chacun des sujets traités, on aborde une problématique précise pour laquelle le set de décideurs est restreint. Aussi, il est primordial de prioriser la diffusion d'un insight aux bons interlocuteurs, pour générer une réponse adéquate dans l'organisation et une décision efficace.

La fonction insights apporte le summum de sa valeur ajoutée quand elle a un rôle transformationnel dans l'organisation.

Par exemple avec Episto, on a voulu démontrer que les consommateurs pouvaient être un peu perdus face aux dénominations des produits sans sucres utilisées sur le marché des boissons. Nous avons misé sur un résultat suffisamment provocant pour faire bouger les lignes : parmi les consommateurs de Boissons Sans Sucres, 60% ne savent pas que Pepsi Max est une boisson sans sucres. L'insight tient en une phrase. Pour le chef de groupe, pas besoin d'un plus long discours : il a parfaitement identifié le problème et accélère l'agenda sur ce dossier.

Diffuser l'insight est un peu comme une stratégie média : il faut pouvoir utiliser une palette variée pour nous adapter aux besoins et aux situations. Pour moi, le premier média, c'est la voix. L'interaction que l'on peut avoir avec un interlocuteur autour de quelques chiffres ou conclusions d'étude a souvent beaucoup plus d'impact que les dizaines de pages du rapport d'étude dont ils proviennent. En face à face, on peut distiller exactement ce que notre interlocuteur a besoin de savoir, de manière impactante, en prenant en compte ses réactions et ses préoccupations. Quel que soit le contenu d'une présentation d'études, si un décideur en sort en ayant retenu deux ou trois idées fortes qui influenceront réellement ses perspectives et ses décisions, on peut dire que c'est gagné. Le rapport complet mis à disposition sur une plateforme permettra aux utilisateurs d'enrichir leur compréhension en accédant à davantage de détails (souvent nécessaires et fort utiles !). Il n'est pas toujours aisé d'avoir une transmission personnalisée des informations, mais quand le sujet le mérite, proposer une expérience originale d'accès aux contenus et de réflexion participative maximise de manière extraordinaire l'impact du projet.

Quelles sont les grandes tendances qui vont impacter les équipes insights à l'avenir ?

Aujourd'hui, les organisations n'ont pas encore répondu aux grands enjeux que sont la saturation d'informations, la complexité des rôles et des organisations, la nécessité d'aller toujours plus vite. En d'autres mots : comment mettre en place rapidement une étude, un outil, un projet ou accéder à des données qui permettent de décider vite ? Pour moi, l'avenir est dans le développement du *do-it-yourself*, tendance déjà observable et en perpétuelle progression. Si je peux accéder en trois clics à une information réduite, structurée, formalisée quasiment en arbre de décision plutôt que de parcourir des pages et des pages de

rapport à la recherche de quelques informations décisives pour moi, je peux gagner plusieurs heures. Si je suis capable de générer des études moi-même plutôt que de passer par un institut, je peux gagner plusieurs semaines. Mais pour cela, il faudra toujours que les équipes opérationnelles puissent s'appuyer en interne sur une équipe d'experts.

Ses tips

- > Rattacher les insights à la direction générale avec un vrai rôle de consultant interne transversal à toutes les équipes
- > Allouer à la fonction insights un budget autonome
- > Former une équipe la plus riche possible en termes de parcours et de personnalités, avec des expertises complémentaires
- > Proposer, quand le sujet le permet, une expérience originale d'accès aux contenus et de réflexion participative autour de l'insight
- > Partager les insights en 1:1 à un set de décideurs restreint en priorisant une restitution orale

Son parcours

- > **PepsiCo**
Actuellement Lead Insights & Analytics France (Depuis 2017)
- > **Nielsen**
International Client Business Partner chez Nielsen (5 ans)



GEORGE(S)

Dominique Levy Saragossi
Fondatrice et CEO

La fonction insights pour connecter deux mondes

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Les équipes insights sont confrontées à un paradoxe : tout le monde parle de *consumer-centricity*, mais elles sont rarement perçues comme les plus susceptibles d'y contribuer. Pourtant, le rôle même de l'insight est, précisément, d'établir une relation de compréhension, une connexion avec les consommateurs ou les clients, et donc d'apporter de la pertinence à cette fameuse « *centricity* ». Ces équipes n'ont jamais eu autant de données à leur disposition, elles sont cependant rarement en capacité de s'étoffer, d'intégrer des profils nouveaux. Alors qu'elles auraient besoin - pour beaucoup - de davantage de technicité « *data* » et de se renforcer sur les fondamentaux des sciences sociales (sociologie, ethnologie, psychologie sociale), elles sont comme d'autres fonctions « *support* » soumises à des logiques de coûts. Globalement, les fonctions insights sont rarement perçues comme des fonctions de premier niveau stratégique dans les entreprises. On voit un peu de tout en termes de rattachement : parfois à la direction de la communication, de la stratégie quand il y en a une, ou du marketing. C'est un vrai sujet puisque l'insight est censé rayonner dans l'ensemble de l'entreprise, et inspirer ses décisions.

Quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour mettre ces équipes au cœur des organisations ?

J'ai souvent été frappée par la tendance à consacrer des budgets importants à des études de mesure ou de validation (souvent par automatisme) et avoir moins de latitude et de moyens pour des dispositifs plus stratégiques. Cela est révélateur de la vision que beaucoup ont de l'insight ou des études : des outils de validation ou de mesure, plutôt que des systèmes d'exploration ou d'inspiration. Les insights devraient être positionnés plus en amont et de façon plus transverse dans l'entreprise, comme une sorte de plateforme, de source à laquelle viennent se nourrir beaucoup d'autres fonctions. Ce qu'il faut absolument internaliser à mon sens, c'est la compréhension du *business model* et des problématiques propres à l'entreprise. C'est ce qui confère la capacité à briefer et à sélectionner les partenaires, à choisir les outils de la façon la plus pertinente et la plus efficace. Cette compétence exige une certaine séniorité : de l'expérience, du recul sur les méthodes, de l'autorité, des briefs pertinents pour les

instituts. Sans cette intelligence, difficile de prétendre à une véritable capacité à générer de l'insight, et pas seulement à acheter des études.

Si l'entreprise en a la volonté et la possibilité, je pense que l'équipe « *CMI* » idéale réunit une palette de compétences à la fois techniques - pas uniquement « *techno* » - et relationnelles. La capacité à incarner, communiquer, mettre en valeur et en action l'insight-conso est clé, et parfois sous-estimée. Il faut évidemment des gens analytiques, synthétiques, mais aussi des communicants : des gens à l'aise avec le fait de plonger dans l'information, d'arriver à en sortir quelque chose de signifiant, d'avoir un vrai point de vue, et capables ensuite de le verbaliser, de le présenter. L'objectif : que leur travail soit réellement intégré, métabolisé par le client ou l'utilisateur final.

Comment les équipes insights peuvent-elles optimiser leur impact ? Et quels sont les meilleurs moyens de diffuser l'insight ?

D'abord, la capacité à prendre parti à partir d'un tas de données (quelle qu'en soit la nature) est absolument fondamentale. Repérer l'essentiel et assumer de négliger l'accessoire, c'est d'abord ça transformer la donnée en insight. Il y a là une part d'autorité personnelle, de puissance à la fois d'analyse et de restitution qui ne peut pas être totalement déléguée aux instituts. Ce qui, en revanche, fait souvent perdre du temps et de l'impact, c'est une tendance (assez française) à la sur-analyse et à la sur-vérification. Le secret c'est de bien définir les termes du partenariat client / institut et, une fois alignés sur la méthode, de ne pas se perdre dans du contrôle de détails côté client. Bien sûr, cela suppose de la confiance et de la transparence de part et d'autre. Et aussi, de donner aux instituts les moyens (en termes d'information comme en termes matériels) de bien travailler.

On arrive à « faire briller » ce travail quand on parvient à connecter vraiment une décision business à un insight, à montrer simplement en quoi elle a été nourrie, inspirée ou accompagnée par des insights. Je pense par exemple à un travail pour L'Oréal, dans le cadre duquel les équipes Ipsos et les équipes CMI avaient réalisé des posters sur des résultats d'études type U&A avec des portraits de femmes du monde et leurs *beauty routines* exposées dans le bâtiment. Pour un autre client, nous avons fait intervenir des comédiens qui jouaient les clients-types. Ça laisse une trace mémorielle parce que c'est événementiel et émotionnel.

🗨️ **Repérer l'essentiel et assumer de négliger l'accessoire, c'est d'abord ça transformer la donnée en insight.**

Les programmes de *consumer connect*, qui consistent à ce que des cadres de toutes fonctions aillent véritablement à la rencontre de consommateurs, autour d'une problématique donnée, ont également cette vertu. À mes yeux, la mission de l'insight est de connecter deux mondes qui se mélangent de moins en moins. Aujourd'hui, dans les entreprises, les cadres et les dirigeants ont très peu à voir en termes de modes de vie et de représentations avec les gens auxquels ils s'adressent avec leurs produits, leurs services ou leur communication. Les faire se rencontrer, créer un lien - rationnel et émotionnel -, connecter l'entreprise à la société par tous les moyens est un facteur-clé de performance.

Pour avoir de l'impact, il faut choisir ses messages : importants, simples et en nombre raisonnable. Les meilleurs supports sont donc à la fois courts, assumés et incarnés. Par « *assumé* », j'entends qui ne se perd pas en précautions. Si l'introduction méthodologique dure 22min, on perd l'attention de tout le monde avant même d'aborder des points plus signifiants.

Je crois aussi qu'il nous faut adopter des formats qui correspondent le plus possible à la manière « naturelle » dont nos interlocuteurs consomment de l'information : audio, visuelle, ou les deux, et fractionnée. La réunion, la présentation sont utiles si c'est un espace de discussion et d'élaboration. Ce qui fonctionne, par exemple, c'est la pédagogie inversée : communiquer les résultats sous forme de capsule vidéo ou audio avant, et faire de la réunion un temps de partage avec très peu de présentation et beaucoup de questions. Pour que les insights soient opérants et actionnables, il faut faire en sorte que les gens puissent les questionner et se les approprier.

Quelles sont les grandes tendances du *market research* qui auront un impact sur les équipes insights ?

La donnée étant devenue abondante, la croyance se répand qu'elle a de moins en moins de prix et que sa valeur est dans son volume. Historiquement, produire de la donnée était un processus compliqué et coûteux. On réfléchissait donc beaucoup, dans une logique d'économie, à la façon d'optimiser les questionnaires, les échantillons et les traitements, et une bonne partie de l'expertise « études » était dans la production. Aujourd'hui, le sujet, c'est plutôt de gérer l'abondance et de ne pas se noyer dans les possibilités quasi infinies d'hybridation et de traitement.

Le recours à la démarche classique des sciences sociales (formulation d'hypothèses, constitution

d'un corpus, validation) est précieux. Évidemment, l'intelligence artificielle est une des réponses possibles à cette abondance de données. Il est de plus en plus clair que ce sont des outils performants, notamment, pour trier et synthétiser des corpus importants. C'est une bonne nouvelle. Si un certain nombre de tâches peuvent être automatisées ou traitées autrement, le rôle de l'humain sera, de plus en plus, de savoir poser des questions, formuler des hypothèses, mettre en perspective, donner du sens, proposer des visions ou des solutions créatives. C'est un vrai bouleversement de la chaîne de valeur de nos métiers qui s'annonce.

Ses tips

- > Internaliser la capacité à traduire des questions business en briefs pertinents et à trouver des partenaires
- > Valoriser les sciences sociales et les *soft skills* dans les recrutements insights
- > Aller droit au but lors de la restitution des insights en évitant l'introduction méthodologique trop longue qui perd l'attention de l'audience
- > Favoriser les restitutions émotionnelles et événementielles (exposition, spectacle, etc.)
- > Mettre en place des temps d'échange, de partage et de questionnement de l'insight

Son parcours

- > **BVA**
Directrice Générale France (4 ans)
- > **Ipsos**
Directrice Générale France (7 ans)
- > **Kantar**
Directrice associée (8 ans)



qualtrics^{XM}

Emmanuel Malard
Market Research & Brand Solutions Strategist EMEA

Dépoussiérer la fonction insights

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Il y a un double paradigme : on a vu très récemment l'importance extrême de ces équipes, au moment de la pandémie, où elles ont occupé une position centrale et critique. En même temps, depuis les 5-10 dernières années, elles ont perdu le monopole des études. Il y a énormément d'autres acteurs - au sein de l'organisation et en externe - qui font et proposent des études. En plus de cette perte de monopole et pour rajouter à l'impression de perdre en légitimité, il y a de la concurrence en interne. Les équipes data ont énormément grandi, mûri et ont souvent leur place au CODIR. Le digital et la data marquent énormément de points et proposent parfois des modes d'analyse et de recueil plus avancés sur des sujets bien spécifiques. Or, ce sont aussi des insights, et l'idée serait plutôt de rassembler sous le même chapeau toutes ces expertises qui relèvent toutes de la connaissance client.

On connaît une sorte de perte de visibilité de ces équipes insights. Elles sont composées de profils très curieux et très innovants mais plutôt introvertis. C'est leur rôle de s'affirmer un peu plus, de se montrer plus en interne, de se « marketer », d'acquérir des compétences comme le *storytelling*, qui permettent de regagner un peu de place au sein des organisations.

Concrètement, quelles sont les bonnes pratiques pour mettre ces équipes au cœur des organisations ?

Côté annonceur, nous sommes la profession qui a le plus changé de nom ces 10 dernières années. Ça reste un éternel chantier, et ça nous dessert un peu parce que ça ne crée pas de clarté. La notion d'insight, pour être vraiment centrale, devra regrouper la data et le *social listening*.

On observe un large spectre d'organisation des départements études au sein des grandes marques. Il y a des structures type planning stratégique, qui vont être vraiment un support transverse à l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui permet d'être sûr que les études soient suivies d'actions. A l'opposé, on voit chez certains annonceurs, l'intégration des études au cœur de l'activité marketing et qui irriguent au quotidien ces équipes, c'est intéressant aussi d'être au plus près de l'action. Enfin, il y a un troisième modèle qui est plus décentralisé : des centres d'excellence qui vont ensuite autonomiser les marques, les établissements, les filiales. C'est une formidable opportunité car cette organisation

et la plateformes des études permettent d'élaborer des méthodes-type, des templates et des kits d'études que les managers (études ou marketing) peuvent s'approprier, customiser et gérer de manière autonome en local.

Le recrutement est également un sujet d'importance pour le market research. Au sein des équipes, les profils recherchés étaient extrêmement techniques il y a 20 ans. La maîtrise des méthodologies avancées, par exemple, était un critère d'embauche. Maintenant, il est possible d'avoir plus de support sur cette dimension technique, et plus d'automatisation. Les compétences nécessaires aux équipes insights, sont plutôt la gestion de projets et une dimension communicante : pour mieux faire leur propre marketing, mettre en valeur leur expertise et leur activité, et puis pour présenter les résultats, faire du *storytelling*, pour impacter au mieux les prises de décision. Il faut capitaliser sur les jeunes générations qui sortent d'école maintenant, en travaillant sur l'attractivité de la profession (qui a extrêmement évolué), et aller s'appuyer sur les compétences de ces jeunes diplômés (*dataviz*, *socialweb*, vidéo...) pour continuer à changer le métier.

Côté institut, on manque encore un peu de visibilité sur ce qui est fait avec les études. C'est dommage : il pourrait y avoir des sessions de restitution faites par des clients auprès de l'ensemble des parties prenantes institut, notamment pour que les profils les plus juniors aient un aperçu du quotidien chez l'annonceur et du rôle des études dans la prise de décision. Il faudrait aussi que les instituts sortent de cette volonté de maîtriser la collecte à tout prix et qu'ils rentrent pleinement dans leur rôle de conseil. Ce n'est pas grave si un annonceur fait sa collecte lui-même ou passe par du *social sampling*, ça ne change absolument rien à la qualité du recueil. Il doit surtout être accompagné sur l'appropriation des résultats et les actions à mettre en place.

Enfin, il y a un peu plus de contraintes maintenant sur le budget. L'arrivée d'acteurs un peu différents qui proposent de nouvelles approches ou des plateformes permet justement de panacher les budgets et de se constituer des moyens agiles d'interroger de manière plus récurrente les consommateurs. Et cela n'empêche pas de faire la traditionnelle U&A une fois par an avec un budget plus conséquent. En tout cas, ça donne plus d'autonomie aux équipes insights et plus de possibilités d'aller chercher des solutions tactiques et de tirer le meilleur parti des budgets.

Il faut s'appuyer sur les compétences des plus jeunes générations pour continuer à changer le métier.

Quels sont les meilleurs supports et moyens pour partager des insights ?

Il faut être très inventif et essayer de sortir des sentiers battus. En tant qu'insight manager, on a besoin de créer l'émotion au sein du *top management* : ils restent des consommateurs comme les autres donc on a besoin de leur tirer une petite larme, de les faire sourire, si on veut accélérer la prise en compte des enseignements études.

Il existe de nouveaux supports, comme montrer des vidéos des consommateurs finaux, pour aller un peu plus loin qu'un PowerPoint qui peut être un peu sec. La dimension *storytelling* est nécessaire aux insights puisque la data propose des choses plus actionnables, plus impactantes. Côté études, on ne peut plus faire des présentations de 3 heures où on présente l'intégralité de ce qu'on a fait, il faut aller droit au but. Il existe aussi des formats du type 3 *bullet points* à présenter devant les équipes, un meeting debout où on reste 10 minutes, et puis tout ce qui est *dataviz* maintenant est extrêmement pratique et éclairant.

Un de mes combats, c'est de rendre tangible le client final au sein des organisations. Les marques ne peuvent plus se contenter d'aller à des *focus groups* deux fois par an pour voir le client. On doit pouvoir rappeler plus fréquemment la réalité du consommateur aux décideurs. Chez Qualtrics, on travaille beaucoup sur le support vidéo et l'élaboration de rapports vidéos sur des thèmes précis, qui peuvent être distribués directement au *top management*.

Quelles sont les grandes tendances qui auront un impact sur le métier ?

Il y a une grande tendance à l'internalisation des études qui est extrêmement intéressante. Selon moi, ça ne ferme pas la porte aux instituts d'études parce qu'ils peuvent se repositionner sur du conseil et de l'accompagnement. Mais il y a cette volonté de maîtriser un peu mieux ses data, ses modes d'interrogation, ses questionnaires et je trouve ça plutôt sain. La plupart des entreprises sont armées pour pouvoir recruter maintenant leurs propres consommateurs, former des communautés, des panels. Il y a donc une forme d'autonomisation côté annonceurs qui va de pair avec une plus forte maturité études, et une demande de plus de transparence sur les indicateurs et sur les approches.

Enfin, s'agissant du croisement des données, nous n'en sommes à mon avis qu'au début. On ne fera

probablement plus de rapports « mono-source » dans quelques années, puisqu'on aura forcément d'autres data et d'autres variables à croiser.

Ses tips

- > Favoriser une organisation centralisée capable d'élaborer des méthodes-types, templates et guides d'études que le niveau local puisse s'approprier et gérer de manière autonome
- > Réunir la data et les insights et les habituer à produire des supports communs
- > Aller chercher les jeunes générations et leurs compétences de *storytelling* et *dataviz*
- > Côté responsables études, sortir de cette nature plutôt introvertie et apprendre à se marketer
- > Travailler main dans la main avec les instituts pour se donner plus d'assurance, co-construire et parler d'une seule voix
- > Favoriser les formats courts de restitution comme 3 *bullets points* à présenter devant une équipe ou un meeting de 10min debout

Son parcours

- > **Qualtrics**
Market Research & Brand Solutions Strategist EMEA (depuis 2022)
- > **Samsung Electronics**
Consumer Insights & Data Analytics Manager (12 ans)
- > **OpinionWay, Kantar, Ipsos**
Directeur d'études (10 ans)



Nathalie Léauté
Directrice Générale

L'insight comme interprète du monde et des marchés pour l'entreprise

Quel constat faites-vous sur la place des équipes insights dans les organisations ?

Il me semble que les équipes insights retrouvent une place majeure dans les organisations et une raison d'être. Dans les années 80-90, elles ont été des équipes essentielles : on avait assez peu d'informations sur les consommateurs et les études jouaient alors ce rôle d'informateurs, de traducteurs ; elles avaient cette maîtrise. Puis le digital s'est déployé et s'est imposé comme une nouvelle façon de capter énormément d'informations. Les équipes insights ont pu être mises un peu de côté car pas assez rapides, pas assez au fait des choses, pas assez pertinentes, trop « old-school », etc. Certaines équipes insights se sont trouvées isolées en se posant comme « gardien du temple » de la data dite représentative (attention, je ne condamne pas la donnée représentative !), quand d'autres s'emparaient des nouvelles data en formant des contre-pouvoirs dans l'entreprise.

Aujourd'hui, on est passé au-delà : les équipes qui s'étaient emparées de la data se sont rendues compte que la comprendre, l'analyser et en tirer des insights pertinents n'était pas si simple. En parallèle, si le Graal de la représentativité parfaite peut être questionné, savoir d'où on part et sur quelle base on tire des enseignements est essentiel. *In fine*, plus que jamais, la mission principale est d'apporter une compréhension juste et synthétique de façon à mettre l'entreprise en mouvement. Aujourd'hui, avoir des équipes insights expertes et au cœur de l'entreprise est donc crucial.

Quelles sont les bonnes pratiques pour placer ces équipes au cœur des organisations ?

La bonne organisation dépend énormément de l'histoire et de la culture de l'entreprise. Toujours est-il que les missions des insights rejoignent les missions d'une direction marketing, les insights étant ses « bras armés ». Il y a un rôle de connexion de l'interne avec l'externe. La mission des insights n'est pas uniquement de capter la donnée déclarée par les consommateurs, la finalité est d'être dans une position suffisamment centrale et transversale pour bien comprendre ce qu'est l'entreprise, pour pouvoir capter à l'extérieur ce qui est pertinent pour l'entreprise et le retraduire dans un langage qui est compris en interne. Ce rôle de traduction est essentiel. Mais aussi, et on l'oublie souvent : le courage de choisir quels signaux méritent d'être traduits.

L'institut a une « sélection-traduction » qui va probablement être encore plus poussée. Il va alerter, être en vigie sur cette partie exploratoire pour capter et retraduire. Que ce soit pour l'institut ou pour l'équipe insights de l'entreprise, l'étape cruciale est la dernière étape de la traduction : celle qui consiste à définir comment l'insight contribue à la stratégie de l'entreprise, à relever ses enjeux. C'est pour ça que la place de l'équipe insight doit être suffisamment en proximité avec la stratégie de l'entreprise, pour comprendre où va l'entreprise et ainsi savoir où explorer.

Côté recrutement, il faut savoir choisir des profils curieux pour aller chercher de l'ouverture, pour capter l'externe et rediffuser en interne. Mais il n'y a rien de pire qu'une personne qui ne choisit pas et qui retransmet tout, pour éviter de prendre position. Le risque est de noyer son interlocuteur, de ne donner aucune priorité à l'entreprise : de ne plus jouer son rôle « d'insight ». Quand il s'agit de choisir de porter certains messages, l'institut peut bénéficier d'un avantage comparatif aux équipes internes. Dans la mesure où il a ce statut extérieur, il n'est pas soumis aux différentes pressions voire jeux de pouvoirs. Pour toutes ces raisons, les équipes insights internes et externes sont nécessaires et complémentaires.

Que nous nous placions du point de vue des équipes insights internes et externes, il y a 2 facteurs-clés de réussite. Premièrement, savoir pourquoi on conduit une démarche, pourquoi celle-ci et pas une autre. Même en cas de démarche très exploratoire où on cherche à découvrir et non pas à répondre à une question, il faut prendre le temps de poser le sujet d'exploration, ses tenants et aboutissants. Deuxièmement, délivrer une information plus courte et un mode interactif. Avec le télétravail, on livre les enseignements de plus en plus souvent par Teams, ce qui induit une passivité du récepteur, une baisse de la concentration, une sorte de « consommation de l'information », pas d'appropriation. Il faut renouveler les modes de communication et favoriser l'interactivité.

La mission des insights est de traduire la donnée consommateurs dans un langage qui est compris en interne, mais aussi d'avoir le courage de choisir quels signaux méritent d'être traduits.

Quelles sont les grandes tendances qui auront un impact sur le métier ?

Pour moi c'est tout ce qui se passe autour de l'intelligence artificielle, pour le meilleur et pour le pire.

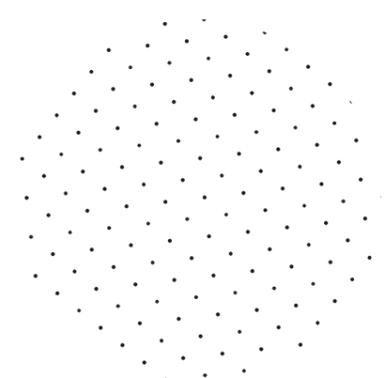
L'IA nous permet d'aller vite, d'alléger certaines tâches pour mieux se concentrer sur d'autres. Mais l'IA c'est aussi une possible perte de maîtrise sur l'insight. Les équipes insights (internalisées ou externalisées) sont responsables des insights, de la sélection et de la traduction qui sont portées au profit de la stratégie de l'entreprise. Dans le cadre de l'IA de ChatGPT, qui est responsable d'une information erronée véhiculée ? C'est un sujet important, mais pas que pour le market research.

Ses tips

- > Recruter des profils curieux et en interaction avec les autres équipes
- > Trouver un bon équilibre entre internalisation de la fonction et externalisation auprès d'un ou plusieurs partenaires
- > Privilégier des modes de restitution courts et interactifs
- > Faire porter certains messages par l'institut
- > Apprendre à prendre position, avoir le courage de choisir les insights qui méritent d'être partagés

Son parcours

- > **BVA**
Directrice Générale France (depuis 2022 - chez BVA depuis 2020)
- > **Kantar Insights et Kantar Consulting**
Différentes responsabilités dans les secteurs des Services (19 ans)



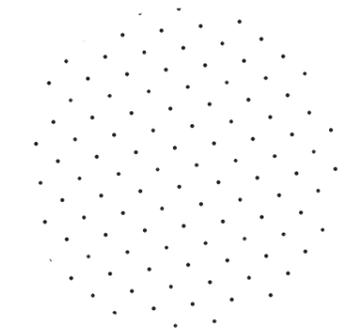
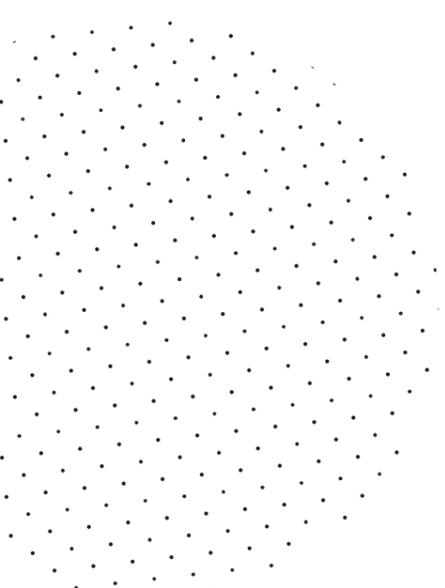
episto

en quelques
mots

Fondée en 2018 par Jérémy Lefebvre et Alexis Watine, **Episto est aujourd'hui la technologie de référence de collecte d'opinions sur les réseaux sociaux** (Facebook, Instagram, Snapchat, TikTok). Nous cibons les répondants les plus pertinents via des publicités sur les réseaux sociaux et collectons leurs opinions grâce à un questionnaire conversationnel engageant.

Membres du Future 40 (les 40 start-ups les plus prometteuses de Station F), nous sommes aujourd'hui 30 collaborateurs et comptons parmi nos clients des instituts d'études (BVA, Ipsos, Kantar, OpinionWay), des marques (Decathlon, Bonduelle, Auchan), des agences de communication et des cabinets de conseil (Dentsu, Roland Berger, EY).

**Collectez les réponses authentiques
de vos cibles, partout dans le monde,
simplement et instantanément.**



 **Suivez-nous**
sur LinkedIn

Pour en savoir plus
episto.fr

Contactez-nous
hello@episto.fr