

## ÉDITO

# "marcom" : trends et insights 2021



Par Aurianne Muller,  
Directrice Générale  
harpagon



Aurianne Muller lors  
de la conférence  
MARKETING.21 Trends  
et Insights aux cotés  
de Victoria Marchand  
(COMINMAG)

Le « Marcom », né de la réunion du Marketing et de la Communication, est de longue date employé pour décrire ces activités. Il incarne une des nouvelles tendances organisationnelles rencontrée régulièrement lors de nos missions de transformation.

en regroupant les deux expertises sous une même responsabilité, l'annonceur s'assure ainsi un pilotage entre les investissements « brand » et ceux sur le produit, la promotion, le trafic et l'activation. Nous retrouvons ainsi des profils marketing à la tête de la communication, l'inverse étant plus rare, les activités de ce département se voient plutôt dirigées par des experts issus du produit voir même du commerce, plus souvent que par des experts de la marque.

Ce phénomène est amplifié par la data disponible et le tracking qui offrent aux marques une « action de communication/marketing » quantifiable et mesurable sur sesancements et ses ventes. **Le directeur marketing communication devient ainsi un pivot business majeur**, marchant parfois sur les plates-bandes du directeur commercial qui, lui aussi, piloterait bien ses actions d'activation.

Nous voyons dans de nombreuses sociétés un double plan d'activation. Certains ont découpé le scope en travaillant par destination : le patron du commerce gère le régional et le directeur marcom le national. Le merchandising se retrouvant parfois sous le commerce, **il devient délicat de poser une**

**frontière franche entre le commerce et le marketing** et de définir un leadership clair sur les actions. On imagine aisément la position des chefs de produits et l'ampleur de la coordination/validation que tout cela impose ensuite. Certaines organisations, soucieuses de travailler leur capital Brand, isolent le scope des RP de la Brand et du corporate et le passe en direct sous le CEO. Nous y voyons **des conséquences complexes à gérer pour l'unité de la marque, et l'efficience du budget dépensé**. La mobilisation de deux agences conseil : une pour la brand et une pour le produit peut en être une des conséquences. Le consommateur ne reconnaît qu'une seule marque, il est clé de ne pas brouiller ses repères sur sa perception de l'ADN de « sa » marque qui ne fera que diluer la force de son empreinte. Les marques découpées en tranche pour satisfaire des enjeux de périmètres et d'organisations internes y seront rarement gagnantes. Il n'est pas rare de voir un plan media 360 avec une campagne de marque prévue de longue date, nécessitant des investissements créatifs lourds, être stoppée pour faire place à une campagne d'activation promotionnelle, réponse conjoncturelle et tactique à des chiffres de ventes décevants. **Les exigences du business court terme**

**viennent percuter le discours de marque sur le plus long terme.**

Est-ce gênant pour la pérennité de la marque et l'attachement de son consommateur ? À long terme, probablement car les marques existent par leur proposition de valeur, leur capacité à créer quelque chose d'unique et de différenciant offrant cette petite part d'irrationnel qui vous donne l'occasion d'être choisie, re-choisie etc.

On choisit une marque avec son cœur. La préférence de marque, graal des marketeurs, ne s'obtient pas durablement par des actions de promotion. Il est largement établi (cf les nombreuses publications du Ehrenberg Institute par exemple) que les promotions ne modifient pas fondamentalement la loyauté des clients de la marque, lesquels sont heureux de trouver des rabais sur des marques qu'ils suivent et achètent régulièrement mais que les promotions peinent à fondamentalement influencer dans leurs comportements ; ni ne génèrent de significatifs accroissements du nombre de nouveaux clients.

Plus encore, **les marques peuvent perdre de vue le coût d'acquisition de nouveaux clients**, quand la base de ses fidèles clients, consommateurs devenus « zappeurs loyaux » coûtent 2-3-4 fois moins cher à conserver selon les durées de rétention et paniers moyens

observés. La fidélité et la continuité étant le nerf de la guerre, nos marketeurs sont mobilisés pour penser votre immersion durable au sein de leur marque et activer les innombrables solutions marché pour retenir, fidéliser, immerger et faire de l'expérience client un long funnel tranquille.

**Alors, votre prochain directeur marcom ressemblera-t-il à un algorithme ?**

Cette multitude de données et d'occasions de toucher son client font de la communication un parcours « technique » qui demande une connaissance omni canal complète, une vraie culture de la performance. Il ne faut juste pas oublier la vision. Ce beau concept qui donne du nerf à tout ce que vous mettez dans ces nombreux canaux. Cette vision, cette force de discours, cette légitimité, qui au-delà du prix et de l'effet immédiat vous ancre dans demain. Il est votre contrat de préférence. Mais est-ce utile ? Notre société n'est-elle pas une époque d'aujourd'hui, du tout de suite, du maintenant ou jamais ? Alors qu'une info chasse l'autre et que les mémoires sont courtes, qu'en est-il des marques, de la pérennité, de la transmission ? Les grands hommes et femmes de communication sont-ils/elles à ranger au placard ? Ressurgiront-ils/elles quand nous serons saturés de « call to action » et des plans d'activation proposés par des algorithmes ?

—  
Aurianne Muller



## MOTS COMPTENT DOUBLE

### CROSS-DEVICE MARKETING

savoir identifier et cibler un même client, qu'il se connecte depuis son ordinateur, son téléphone ou sa tablette. Seulement 30% des marketeurs considèrent cette compétence comme leur priorité #1

### MOBILE LOCATION ANALYTICS (MLA)

utiliser le wifi et le bluetooth du téléphone des clients entrant dans un magasin pour identifier leur parcours afin de réduire le temps d'attente aux caisses, optimiser l'organisation du magasin et comprendre les habitudes de consommation des clients.

TOUT COMPTE FAIT

# baisse des investissements media et croissance des revenus : yes, you can !

Aujourd'hui, l'éco-système média propose de mesurer, « tracker » échecs, succès, comportements. Pléthore d'indicateurs disponibles pour permettre à chacun de faire valoir ses analyses et ses recommandations, de décortiquer, prédire ou maudire les résultats de ses anticipations et arbitrages.

La réalité rencontrée au cœur des organisations que nous accompagnons apporte un éclairage contrasté des pratiques en matière de mesure des performances des investissements sur les canaux digitaux. Arthur Auriensis, Directeur Media harpagon, et Henri Kieffer, fondateur d'harpagon, partagent ici quelques retours d'expérience des interventions de nos équipes sur ces sujets.

Les leviers marketing pèsent de 20 à 30 % des performances business selon les secteurs et les périodes. Ces leviers sont naturellement au cœur des préoccupations des marques :

- Comment améliorer l'efficacité des moyens ?
- Comment mettre en place un tableau de bord et mesurer de façon pertinente ?
- Quel est le ROI des actions ?
- Quels arbitrages réaliser selon l'efficacité de chaque canal ?
- Quels leviers sont effectifs pour corriger les écarts et amplifier les succès ?

La première observation est qu'il est fréquent que nous trouvions au départ de nos interventions un alignement solide de l'ensemble des parties prenantes chez nos clients et leurs prestataires, tant sur les objectifs de la campagne que sur les indicateurs de suivi/succès. Ainsi, il n'est pas rare de voir surgir des questions sur la définition des objectifs et le choix des indicateurs au moment de partager le bilan d'une campagne. Ou qu'une campagne soit largement surinvestie pour « garantir » les performances cibles, bien au-delà des *reachs* effectifs finalement observés.

Deuxième observation fréquente : foison de prestataires et de terminologies, multitude de tableaux de bord et d'indicateurs générant complexité, incompréhensions, désalignements et in fine des grandes difficultés à décider pour agir.

La période a indéniablement renforcé de manière accélérée l'impératif de performance des activités marketing. Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Retour sur les fondamentaux destinés à simplifier.

## LES MARQUES LES PLUS MATURES DANS LEURS ACTIVITÉS DIGITALES SONT PARVENUES À FORTEMENT FAIRE CROÎTRE LEURS REVENUS ET BAISSER LEURS DÉPENSES MÉDIA

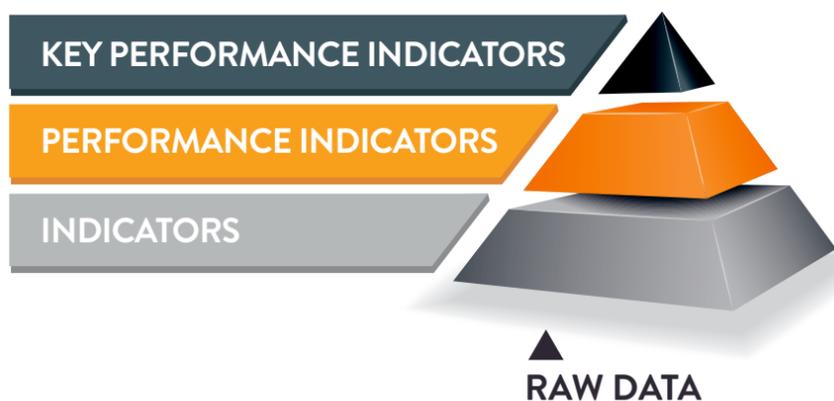
### la mise en place des tableaux de bord et l'amélioration des moyens

1. L'alignement des parties prenantes sur les objectifs visés : développer l'image et la préférence de marque, augmenter la marge par client, développer les volumes de ventes online, prioriser les ventes de certains produits, etc.
2. La recherche des KPIs marketing qui vont permettre de corrélér de manière robuste et pérenne leur évolution aux performances business,
3. La mise en avant des indicateurs de performance (les composants des KPIs) qui vont permettre d'analyser ce qui fonctionne ou pas pour se focaliser sur le bon périmètre à améliorer.

4. La robustesse de la méthodologie, essentielle pour implémenter les indicateurs (client, date, pays, produits...) qui permettront in fine d'identifier en détails les leviers effectifs activés, activables et leurs effets.

Cette pyramide est essentielle et souvent sous-estimée : les tableaux de bord se limitent le plus souvent à mettre en avant, principalement, les deux premiers niveaux.

Le traitement de la data peut coûter cher, il faut donc se concentrer sur la mise en forme de ce qui permet de prendre des décisions et laisser la recherche de la solution aux équipes adéquates afin d'améliorer l'efficacité de ses actions, et renforcer les mandats de chacun.





## la mesure du ROI des actions

L'illusion est souvent au rendez-vous : croire que la multitude de données disponibles permet de mesurer un ROI beaucoup plus simplement que dans le monde d'avant, 100 % offline. Réserver les investissements offline au branding et ceux du digital au trafic et à la performance relève d'une simplification challengée depuis bien longtemps par les résultats concrets de la plupart des marques.

### La réalité est donc bien protéiforme et toute autre...

C'est donc dans un environnement objectivement plus complexe que les marques doivent performer, effectuer

leurs arbitrages et pilotages. Nombreuses sont celles qui s'appuient sur des analyses économétriques, dont les conclusions souvent partielles contiennent un niveau de complexité tel qu'elles rendent leur exploitation/impacts souvent décevants. Nous privilégions une approche basée sur l'analyse du TCO des campagnes (*Total Cost of Ownership*).

Avec l'aide des équipes finances/achats et cross métiers, nous isolons des campagnes « référentes » pour en construire le coût complet créa/prod + média + ETP impliqués) et le rapporter aux ventes/marge (chiffre d'affaires ou unités vendues).

Cette analyse est très rarement réalisée, à l'exception de certains acteurs du commerce en ligne : pression du

business à court terme, data incomplètes, difficultés à construire des scopes TCO robustes, organisations matricielles moins agiles, manque de disponibilité des équipes, communications et partages cross métiers, enchaînement des campagnes, freins internes, etc.

Les relations des consommateurs avec les marques vont continuer à être rebattues en profondeur avec les développements du digital : les équipes marketing naviguent dans un horizon nouveau, et doivent imaginer des combinaisons plus complexes de leviers pour accompagner efficacement le business.

Les marques les plus matures dans leurs activités digitales ont su tirer parti des opportunités qui en sont

nées pour abaisser significativement leurs investissements media globaux tout en faisant fortement croître leurs performances commerciales et leurs revenus : passionnants challenges pour les marques !

Laisser seules les équipes digitales construire les dashboards media ne peut constituer une bonne pratique pour une marque investie en tv, ooh et presse.

—  
Arthur Aurientis & Henri Kieffer

LE GRAND COMPTE

# new deal olympique

## Le CIO et les comités d'organisation construisent une nouvelle vision des Jeux

Christophe Dubi (Directeur exécutif des Jeux Olympiques) échange avec Henri Kieffer (fondateur d'harpagon) sur son parcours, sa vision de l'évolution et des priorités pour les Jeux.



Christophe Dubi, Directeur Exécutif des Jeux Olympiques

### En quoi consiste votre rôle de directeur des Jeux ?

C'est un rôle de coordination d'un système très vaste qui concentre de nombreuses expertises. Mon rôle est de m'assurer que ces expertises participent de façon coordonnée à un objectif : la tenue des Jeux Olympiques. Avant cela, il y a bien sûr un processus de candidature qui permet d'attribuer les Jeux et dont j'ai également la responsabilité. Globalement, je dois donc coordonner l'ensemble du système qui repose à la fois sur les piliers fondamentaux de la famille olympique : les fédérations internationales qui organisent leurs sports aux Jeux, les comités nationaux olympiques qui gèrent leurs délégations respectives, et bien sûr, les athlètes qui concourent et performant. Autour de ce système, il y a le comité d'organisation qui a la responsabilité d'organiser les Jeux Olympiques en s'appuyant sur toutes les expertises nécessaires : des finances à la sécurité, en passant par les domaines créatifs, que ce soit les arts visuels ou le spectacle de la cérémonie d'ouverture.

Mon rôle est de m'assurer qu'on a un projet sur une période donnée, qui peut être de 11 ans dans le cadre de Los Angeles 2028, mais qui était encore récemment de 7 ans, et que les choses se fassent de façon séquentielle pour qu'on puisse livrer des Jeux en atteignant tous les objectifs fixés. Il faut également distinguer mon rôle au sein du management du CIO de celui de l'ensemble des élus : le Président et les membres du CIO qui représentent l'institution dans leurs pays respectifs. Nous avons un système de commissions : l'une d'entre elles, la commission de coordination, a la responsabilité de superviser l'organisation des Jeux Olympiques. Elle

peut être présidée par des personnalités diverses. Je pense par exemple à Nawal EL Moutawakel, Olympienne merveilleuse et ministre marocaine, ou encore pour les Jeux de Tokyo par Monsieur John Coates, l'un des vice-présidents du CIO. J'ai aussi la responsabilité d'assister et de faire fonctionner ces commissions de coordination.

### Pour moi, vous êtes un enfant des Jeux et du CIO. Racontez-nous !

C'est juste ! Aussi loin que je puisse me souvenir, quand je rentrais chez moi, il y avait, à l'entrée, une grande photo des Jeux de Sapporo 1972 avec l'ensemble des délégations regroupées au milieu de l'anneau de vitesse. Mon papa faisait partie de la délégation suisse en tant que joueur de hockey. Ce sont des souvenirs incroyables et encore vivaces. Par la suite, après avoir eu deux ou trois petits boulots en sortant de l'université, je suis rentré au CIO comme stagiaire en 1996 et j'ai progressivement gravi les échelons. Ce qui est très intéressant au CIO, c'est que l'on touche à plusieurs métiers. Cela m'a permis au final de me retrouver à mon poste actuel qui est pour moi incroyablement intéressant parce que les Jeux font partie de l'inconscient collectif : tout le monde à un avis sur les Jeux, et a le droit d'en avoir un car les Jeux font partie du patrimoine universel commun. Par ailleurs, pour organiser les Jeux Olympiques, on doit rassembler tout le génie disponible à un moment donné et à un endroit donné. C'est passionnant, parce qu'on passe un jour d'un problème purement politique à une controverse médiatique, d'un risque de cybersécurité à une question financière. Et tout cela au rythme de grands exploits sportifs. C'est vraiment passionnant.

### Il y a eu des candidatures ces dernières années qui ont été repoussées, je me souviens de Boston, de l'Allemagne et même des Jeux Olympiques d'hiver en Suisse. Selon vous, qu'est-ce que cela reflète sur la façon dont la population regarde les Jeux et plus généralement sur les Jeux dans nos sociétés ?

Je pense que ça reflète une crainte, une perte de confiance ou peut être un manque de crédibilité des institutions, que ce soit des institutions politiques, des grandes entreprises ou, comme c'est le cas pour nous, d'une grande institution sportive. Je pense qu'aujourd'hui les citoyens mènent des réflexions très individualistes sur ces projets de société : « Que cela va-t-il m'apporter ? ». Ensuite, cette perte de confiance peut résulter d'un certain nombre de scandales, qu'ils soient financiers, liés au dopage ou encore à différents abus. De là est né, en 2014, le projet Agenda Olympique 2020, la feuille de route pour l'avenir du mouvement olympique, qui a su apporter les réformes nécessaires au changement. La question était : que faut-il faire pour regagner cette confiance ? Pour les Jeux du futur, il y a pléthore de parties intéressées, et cela est unique. Je sors de quelques jours de consultations : des pays comme le Qatar, l'Indonésie, l'Allemagne et l'Australie nous ont signifié leur intérêt pour les JO 2032 ou une échéance plus lointaine. Cela est tout à fait unique et nouveau.

### Alors pourquoi un tel engouement ?

Ces pays se sont rendu compte, qu'avec l'Agenda Olympique, nous nous sommes donné les moyens de positionner les Jeux comme un outil au service d'une vision commune pour une ville, une région, voire un pays. Premier point important : nous expliquons maintenant aux candidats potentiels qu'ils n'ont pas à modifier quoi que ce soit chez eux pour accueillir les Jeux, et qu'à l'inverse, nous allons nous adapter aux contextes locaux.

Ceci constitue un changement de paradigme total. Nous avons repris tout le cahier des charges : le contrat de ville hôte, les garanties financières, les exigences techniques, et nous avons flexibilisé l'ensemble avec un message clair : autour d'un objectif commun, les moyens sont entre les mains des candidats retenus. Beaucoup de créativité est dès lors apparue.

Deuxième point-clé : nous avons indiqué que nous ne souhaitons plus voir apparaître de constructions nouvelles si elles ne sont pas nécessaires et utiles aux communautés après la tenue Jeux.

Résultat : aujourd'hui, de nouvelles constructions ne sont plus nécessaires. Si les infrastructures ne sont pas disponibles dans la ville-hôte, on peut aller plus loin, y compris à l'étranger. C'est

un avantage certain, car les dépassements de coûts aux Jeux sont toujours liés aux investissements dans les infrastructures par les collectivités publiques. Point suivant : nous voulons agir efficacement à la fois pour le climat, et en matière sociale. C'est pourquoi on ne produira que des choses qui ont un intérêt pour la communauté sur le long terme. Cela explique par exemple l'élection du projet de Milano-Cortina pour les JO d'hiver 2026, qui s'appuie exclusivement sur des infrastructures existantes, sans rechercher nécessairement de la compacité. Le projet s'articule autour de 4 grands pôles géographiques « prêts à l'emploi ». C'est très encourageant pour le futur. Enfin, pour retrouver une certaine crédibilité et redonner confiance en notre institution, nous devons nous ouvrir davantage à la société civile. Ce ne sont pas seulement le CIO, les employés et la famille olympique qui importent, ce sont les idées de ceux qui suivent les Jeux, et les milliers d'idées qu'ils proposent. Nous avons ouvert le dialogue avec des organisations non-gouvernementales, y compris celles qui ont un point de vue critique sur les Jeux. C'est une révolution culturelle, une nouvelle façon de penser : on dialogue, on s'écoute, on peut tomber d'accord sur un sujet et convenir de ne pas être d'accord sur un autre.

### Comment appréhendez-vous ces immenses changements et quels en sont les défis ?

D'abord, le propos des Jeux reste le même : il s'agit de l'émotion procurée par la performance sportive des athlètes, qui demeure centrale, et ce malgré les évolutions techniques du sport, de ses règles, ou de l'expérience des téléspectateurs toujours plus fascinante grâce aux nouvelles technologies de retransmission disponibles.

Pour mener cette transition et ces changements, le facteur humain est bien sûr fondamental et passionnant.

### Comment convaincre à une large échelle en faveur d'une culture d'entreprise totalement différente ?

Il nous était possible de tenter de mobiliser par la peur, en pointant les risques qui pèsent sur la tenue des Jeux avec par exemple les quelques candidatures repoussées par leurs populations.

Nous avons au contraire choisi de conduire le changement à travers de nouvelles idées et des motivations positives en mobilisant toutes les parties autour des valeurs du partenariat, plutôt qu'autour de la peur ; par la recherche de solutions communes dans le cadre de la collaboration plutôt que par le suivi de règles strictes comme le ferait un franchiseur avec son franchisé.

Des partenaires travaillent sur le projet olympique avec le comité d'organisation. L'idée est de flexibiliser et de rechercher,

avec ces partenaires, des solutions communes, plutôt que de contrôler. Nous avons tous le même objectif : des Jeux réussis et inspirants.

Cette démarche requiert une énergie quotidienne car elle induit une perte de repères pour les équipes, mais elle est utile et nécessaire pour flexibiliser les règles, rechercher des solutions qui fonctionnent, et opérer de manière beaucoup plus engageante.

### Quels changements avez-vous relevés, dans votre équipe, au quotidien ?

Ces changements ont apporté beaucoup plus de maturité et de créativité dans le fonctionnement : les équipes se sont rendu compte qu'elles étaient capables d'aller bien au-delà de la simple révision des règles d'une Olympiade à l'autre.

Imaginer ensemble une solution, oser, et accepter la difficulté d'une situation nouvelle délicate leur a permis de libérer beaucoup d'énergie, de créativité et de confiance en interne grâce à la flexibilisa-

tion des équipes opérationnelles n'ont pas assez de recul. Un consultant inspirant est celui avec lequel nous voulons nous engager, car il soumet une proposition de valeur, soit en termes d'approche méthodologique, soit parce qu'il y a une expertise spécifique. Un bon consultant doit aussi être créatif par rapport à notre domaine d'action et sortir des sentiers battus. J'apprécie, à la fin d'une mission, de porter un regard sur leurs contributions et de conclure que les consultants ont fait une vraie différence.

### Les médias et les Jeux : c'est un peu, je t'aime moi non plus ?

D'une part, les médias ont besoin des Jeux bien sûr. Les droits commerciaux, télévisuels et digitaux, sont très importants pour le CIO comme pour les médias concernés qui y trouvent un intérêt économique mutuel. L'attrait formidable des Jeux se confirme tous les quatre ans à l'écran. Les JO dominent le paysage médiatique international, encore plus que le football

## NOUS EXPLIQUONS MAINTENANT AUX CANDIDATS POTENTIELS QU'ILS N'ONT PAS À MODIFIER QUOI QUE CE SOIT CHEZ EUX POUR ACCUEILLIR LES JEUX, ET QU'À L'INVERSE, NOUS ALLONS NOUS ADAPTER AUX CONTEXTES LOCAUX.

tion des règles. Cette dynamique créative a résulté en un regain de productivité.

Par exemple, dans le cadre des Jeux de Paris 2024, nous avons eu des idées ambitieuses et enthousiasmantes : le marathon sera accessible à tous les coureurs inspirés par les valeurs olympiques. Organiser un marathon populaire le jour des Jeux pourrait paraître impensable, mais c'est maintenant acté. Une autre proposition audacieuse était d'organiser la cérémonie d'ouverture en partie en extérieur : nous montrons ainsi que les Jeux n'appartiennent pas seulement à ceux qui ont un billet dans le stade mais bien à tous les Parisiens et à tous les Français. C'est plus compliqué bien entendu, mais imaginez un peu : nous invitons 2 millions de personnes, Parisiens et visiteurs, à la cérémonie d'ouverture des Jeux, c'est extraordinaire !

### J'imagine que vous avez l'aide de consultants. Quelles sont, à votre avis, les caractéristiques d'un bon consultant ?

Un bon consultant permet de produire des améliorations à la marge dans les domaines

ou d'autres événements. Mais il y a également l'aspect news, plus politique. Tout ce qui tourne autour des Jeux Olympiques, du Mouvement Olympique, de l'organisation ou du fonctionnement de l'institution est sujet à certaines critiques.

Par exemple, une controverse a surgi au Japon sur la tenue des Jeux au milieu d'une pandémie et une autre par rapport à une déclaration du président du comité d'organisation sur le rôle des femmes au Japon.

Les déclarations des personnalités appartenant au monde olympique font régulièrement la Une des journaux, c'est la preuve que les Jeux intéressent tout le monde.

Nous sommes quotidiennement sollicités par les médias. On ne peut pas répondre à tous, mais nous agissons dans la plus grande transparence. La plupart des documents opérationnels sont publics car nous n'avons rien à cacher. Avec les médias, c'est la même chose. D'où la relation de proximité et de confiance que nous tenons à maintenir et développer avec eux.

—  
Interview menée par Henri Kieffer à Lausanne, février 2021

COMPTE À REBOURS

# se transformer et accélérer post covid

Le contexte sanitaire a conduit les entreprises à rechercher des solutions rapides pour préserver leurs marges et leurs trésoreries au cœur de la situation inédite et grave provoquée par la pandémie mondiale.

**a**u même moment, dans un contexte d'incertitude globale, ont surgi des questions de fond sur la cohérence de ces plans d'action, souvent concoctés et lancés dans l'urgence, avec les objectifs de transformation à moyen terme visés par ces organisations pour s'adapter à leurs marchés : comment inscrire ces plans dans un cadre structurant et vertueux, aligné avec les objectifs d'amélioration durable de l'efficacité des modèles opérationnels à 3-5 ans ? Surgirent alors les thématiques de digitalisation des activités, de services partagés, de ROI des initiatives marketing, etc.

La première étape – et non des moindres – consiste à faire parler la data disponible pour entamer nos analyses : les équipes achats qui s'y sont frottées en ont souvent conservé le souvenir d'une ascension périlleuse : la construction du volet marcom du cube achats relève souvent d'un petit Everest de la discipline finance/achats... Très rares sont les entreprises qui savent extraire de leurs cubes achats les coûts complets par campagne, ou simplement leurs dépenses de création et d'exécution par exemple. Les prestations, facturées forfaitairement par les acteurs du marché, ne permettent pas de mener une analyse de la valeur rapide et robuste sur la catégorie marcom/média sans une intervention spécifique.

Une fois injectés nos benchmarks aux données du cube achat reconstruites par nos soins, nous pouvons rapidement extraire les grands enjeux que les échanges bilatéraux conduits par nos consultants senior enrichiront et valideront.

Dans un 2<sup>e</sup> temps et en quelques semaines (environ 4), nos consultants seniors experts de ces métiers – appuyés de nos benchmarks et des résultats de nos interventions clients (125 missions, 1,5 Md de dépenses analysées) vont être en capacité d'identifier des échantillons représentatifs, de construire avec l'aide de chacun des contributeurs clés une vision claire de l'organisation et des processus essentiels, des dysfonctionnements et principales opportunités opérationnelles, et enfin de chiffrer les gisements de performance financière et opérationnelle sur des scopes internationaux multi-prestations.

Troisième étape, un travail de co-construction des plans d'actions, d'enrichissement des leviers et scénarii de mise en oeuvre, de confirmation des chiffrages de chaque gisement, est engagé dans le cadre d'ateliers avec les équipes métier, finance, legal, supply et achats, sous l'impulsion de nos consultants.

La co-construction des business cases – accessibilité (vitesse/effort/resources) des opportunités au travers

des modalités opérationnelles de leur captation versus valorisation des impacts P&L (nets des capex éventuels) – réalise la synthèse des travaux pour in fine présenter au management une feuille de route et des chiffrages en face de chacune des initiatives.

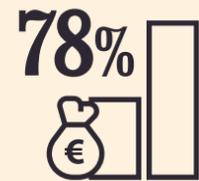
**En conclusion, de tels projets doivent conjuguer plusieurs dimensions pour pleinement satisfaire les parties prenantes :**

1. Systématiquement délivrer les performances opérationnelles et financières estimées dans les diagnostics et portés dans les feuilles de route,
2. Impacter le P&L le plus rapidement possible avec les gains financiers et opérationnels des projets d'accès rapide,
3. Étroitement accompagner les équipes marcom/média pour associer toutes les parties prenantes internes comme externes : les opportunités aux enjeux les plus forts requièrent presque toujours des changements de modalités opérationnelles et structurelles pour aller vers « mieux » et « moins »,
4. Et enfin, quelques points communs de manière transverse et récurrente à tous nos projets :
  - Soutien et implication concrète de la Direction Générale,
  - Générer "more bang for the buck",
  - Préserver l'ADN des marques,
  - Placer de tels projets au cœur des plans de performance individuels des équipes, idéalement avec des incentives financiers,
  - Faire grandir et apporter du sens aux équipes avec des cas réels traités et des bénéfices concrets,
  - Armer la transformation des modèles opérationnels d'outils et technologies génératrices de valeur ajoutée pour les prestataires et les équipes au-delà du marcom,
  - Contribuer significativement à l'agilité globale de l'organisation, pour servir la vision et le plan de transformation à moyen terme,
  - Appuyer le déploiement de ces plans par des coachings individuels, notamment à partir de cas concrets issus de ces plans, et sur la base du volontariat.

Aurianne Muller



CHIFFRES CLÉS



78% des budgets marketing 2020 ont été opérés au travers de dispositifs **programmatiques** contre 31% en 2013



64% c'est la part de marché mondiale du navigateur **Google chrome**, qui bloquera les cookies tiers en 2022 (après Firefox et Safari)



88% des marketeurs utilisent des **données issues de tiers** pour améliorer leur compréhension de chaque consommateur



Le disparition des cookies fera perdre entre



50 et 70% des revenus si les annonceurs ne changent pas d'approche (étude Google, 2019)



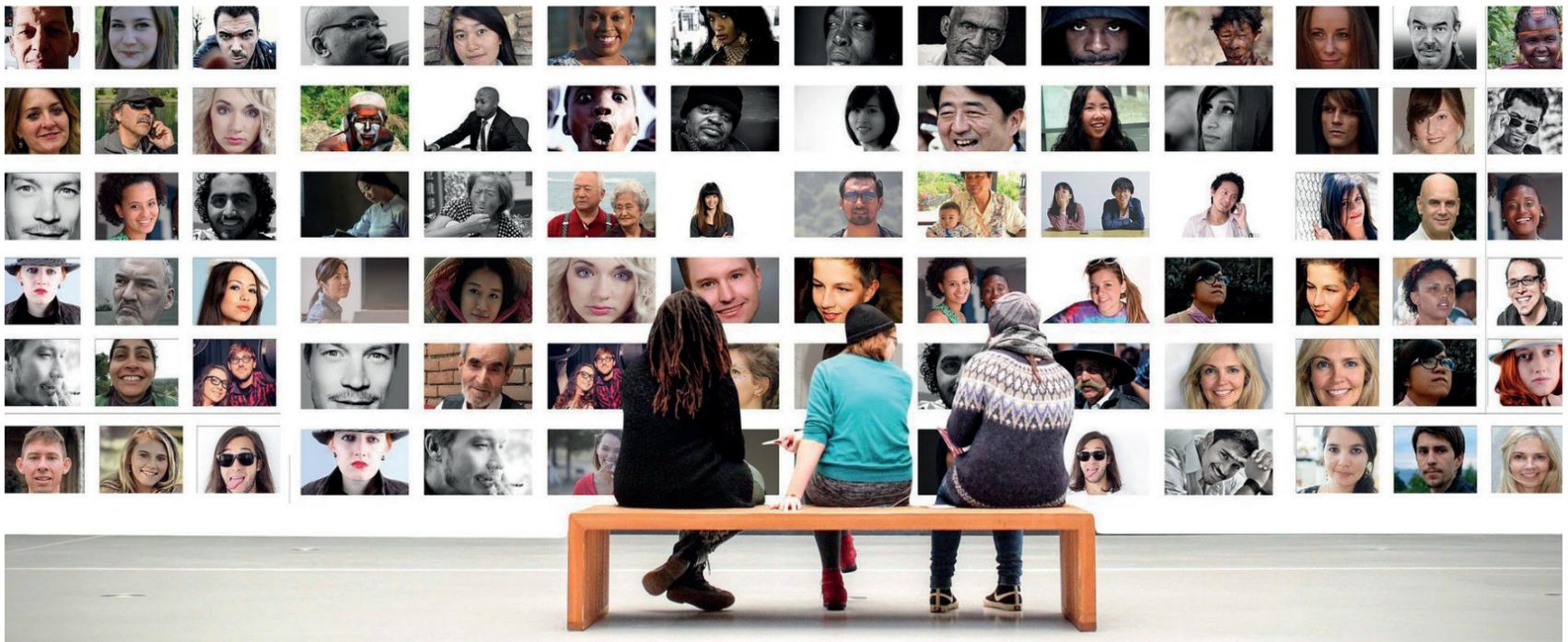
8 c'est le nombre moyen d'informations collectées par les marques sur leurs clients/utilisateurs



28% Pour des marketeurs, ces cookies seront remplacés par l'adresse email pour identifier un individu (selon emarketer.com)



66% des données marketing servent à personnaliser les offres, messages et contenus à destination des cibles



## COMPTÉ À REBOURS

# les études de marché, du nice to know à une efficacité mesurable

La performance marketing est un impératif. Les marques qui transformeront leurs insights et études en leviers business réussiront ce challenge.

**S**i la tentation de ne pas challenger la rentabilité d'une étude peut être parfois grande devant la difficulté à en appréhender et construire les indicateurs, la multiplication des données, leur cloisonnement et les prestations redondantes ont un coût pour l'entreprise beaucoup plus facilement quantifiable. Il n'est pas rare de voir les dépenses études doubler sur le seul mois de décembre au moment de liquider des « queues de budget ».

Premier écueil souvent identifiable : l'absence ou le manque de prescription du service études. Souvent, les équipes opérationnelles marketing ou commerciales sont en relation directe avec les fournisseurs d'études de marchés, ce qui aboutit à une redondance d'informations sur une thématique spécifique. Chaque institut propose alors sa méthodologie avec sa valeur ajoutée, engendrant une multiplication du nombre d'acteurs, de fréquentes sur-spécifications des besoins et une inflation de la dépense associée.

Chaque projet est souvent géré au cas par cas, offrant une grande agilité aux équipes mais limitant les économies d'échelle : les devis étant rarement négociés par ces équipes opération-

nelles. Comment retrouver de l'efficacité dans cet univers des études de marché ?

**Rationaliser les trackings et KPI's à disposition.** Depuis quand n'avez-vous pas challengé les données dont vous disposez historiquement en termes de nomenclatures, de KPI, de fréquence de livraison, de thématiques abordées ?

**Contractualiser les prestations récurrentes** que ce soit sur les études quantitatives ou qualitatives. L'ensemble des tests concepts peuvent se rationaliser avec quelques partenariats solides dans le cadre d'une robuste expression de besoins.

**Réintégrer la mesure d'efficacité** dans le lancement d'une étude ad hoc afin de choisir la bonne méthodologie.

**Vérifier la cohérence globale du dispositif** pour toutes les parties prenantes : depuis les chefs de produits jusqu'aux Directions Générale / Finances friandes de dashboards, en passant par les équipes commerciales terrain ou marketing notamment.

Une étude ad hoc a pour objectif de déclencher une action, d'aider à une prise de décision, de convaincre un client... elle doit pouvoir générer une

efficacité objectivable et mesurable. Réintégrer cette mesure d'efficacité dès le processus de choix aidera également à choisir la méthodologie la plus adaptée et le bon niveau d'investissement. Nous avons identifié 4 leviers qui ont un impact conséquent sur le dévisage de l'étude à mener : des questions à bien anticiper dans la phase d'expression de besoins et de brief afin de gagner en performance.

## Le timing

Que ce soit le temps de traitement de la donnée ou celui de la collecte, les timings doivent être en phase avec le besoin de l'étude : est-on en réaction à une action rapide ou dans une anticipation ? Un tracking de suivi dans le temps ou une étude ponctuelle ?

## La source

La data est-elle accessible par un échantillonnage ou par des données tierces (sorties caisses, cartes de fidélité...) ? Faut-il interroger un échantillon spécifique et celui-ci est-il facilement qualifiable et disponible ? Interroger sa propre base clients ou une cible comportementale représentative de la population n'aura évidemment pas le même coût.

## Les méthodologies

Les méthodologies de collecte et de traitement de la donnée doivent également répondre au besoin de l'étude : le déclaratif suffit-il ? Cherche-t-on à connaître des motivations inconscientes, à trouver des corrélations indirectes qui nécessiteront la mise en place de modèle statistique ?

## Le temps homme

Le travail d'analyse, d'interprétation et d'accompagnement est également une variable à ne pas sous-estimer pour assurer l'efficacité et la réussite du projet aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec l'institut d'études. Identifier les bons KPIs en amont de l'étude permettra d'évaluer son ROI en aval.

Une équipe marketing affûtée sur ces sujets ou un service étude dédié doit assurer cette continuité pour centraliser, challenger et répondre aux besoins opérationnels et ainsi optimiser l'efficacité des budgets études. C'est par cette exigence qu'ils échapperont à l'étiquette « nice to know » qu'on peut leur prêter et outilleront l'organisation de manière déterminante pour son développement.

Claire Ollivier



Paris  
harpagon.fr  
toutcompte.fr

Genève  
harpagon.ch  
toutcompte.ch

processus | organisation | outils | compétences | achats | investissements

c'est parce que tout compte que nos équipes veillent depuis 2009 à construire la proximité qui permet d'analyser et mettre en œuvre tous les leviers qualitatifs et fonctionnels chez nos clients au service de la performance

harpagon  
TOUT COMPTE

conseil en amélioration des performances marketing, communication, digital et packaging