



É D I T O

carnet de route

Messages directs et passionnés d'un jeune dirigeant savoyard qui reprend avec son frère le flambeau paternel, poursuit l'engagement en qualité de 3^e génération de la tribu familiale dans une magnifique aventure entrepreneuriale et vient de conclure avec audace le rapprochement de l'entreprise Maped qu'il dirige avec son confrère JuraToys, au nez et à la barbe d'une dizaine de fonds et entreprises du secteur. Merci à Romain Lacroix (président de Maped-JuraToys) d'avoir partagé sa vision et ses passions, notamment pour l'enfance et l'apprentissage. Et bon vent à Maped-JuraToys !

Avis de perturbations sur les habitudes de consommation ?

Des boussoles tout terrain ces prochains mois pour rappeler le nord magnétique, et garder le cap pour les marques et les distributeurs ? Consommation raisonnée et réorientée, sobriété, achats web en croissance sur des périodes plus étendues en fin d'année 2022 (depuis début novembre), trafics magasin demeurés

élevés en novembre/décembre 2022 en Europe et aux USA, l'année 2023 promet de réserver de sérieux challenges aux marques et distributeurs pour tirer leur épingle du jeu.

New deal

Après Carrefour, aidé d'un prestigieux associé minoritaire Publicis dans une co-entreprise sur le retail media annoncée fin 2022, quatre leaders mondiaux (Axa, Nestlé, L'Oréal et Pernod Ricard) annoncent le 5 janvier 2023 s'allier pour partager et améliorer leurs pratiques et expertises marketing, notamment en matière de marketing mix modelling (MMM). Nouvelle illustration de la volonté des marques et distributeurs d'internaliser ces activités, développer et maîtriser leurs données propriétaires, se défragiliser des GAFAM que les régulateurs anti-trust européen et américain continuent de chatouiller activement.

Prémises d'un avantage concurrentiel décisif pour les activités et organisations qui pourront construire leurs écosystèmes marketing de la sorte ?

“

Chapeau à Guillaume Poitrinal dont le livre suggère de remettre au cœur de notre projet de société une croissance indispensable, axée sur une consommation réfléchie et informée par des pouvoirs publics impartiaux, gardiens d'indicateurs exhaustifs et indiscutables.



par henri kieffer

Écologie de croissance, pragmatique, active et positive

Un mot pour saluer l'ouvrage de Guillaume Poitrinal, ancien PDG d'Unibail-Rodamco devenu entrepreneur avec WO2-Woodeum, amplement étayé de faits passionnants, difficiles à éluder et surtout de nombreuses pistes ambitieuses et motivantes. Au fil des pages et en refermant *Pour en finir avec l'apocalypse : une écologie de l'action*, une forme de satisfaction surgit, de nombreuses idées reçues sortent sérieusement ébranlées par le propos et les recommandations de Poitrinal, qui suggère de remettre au cœur de nos projets de société une croissance indispensable, réorientée autour d'une consommation réfléchie pour laquelle les pouvoirs publics ont la responsabilité de fournir rapidement les « metrics » indiscutables permettant d'éclairer et responsabiliser nos prochains comportements (le bilan carbone complet d'une auto et pas seulement ses émissions de CO₂ par exemple). Revigorante lecture.

Bonne hannée !

Maped, game changers

Interview de Romain Lacroix, président du Groupe Maped-JuraToys.

HK : Vous semblez bien connaître le principe de la grande interview du *Tout Compte*, nous en sommes honorés ! Qui est Romain Lacroix ?

Je m'appelle Romain Lacroix. J'ai la chance de présider le groupe MAPED SAS. Outre la filiale française où nous nous parlons aujourd'hui en France, Maped, c'est 17 autres filiales à travers le monde.

Je préside le groupe pour 3 années puisque nous sommes 3 frères dont 2 qui travaillent au sein de l'entreprise : nous alternons avec mon grand frère Antoine.

Je suis donc président de manière « intérimaire » depuis novembre 2021 sous le haut commandement de notre père qui préside le conseil d'administration, et mon frère occupe les fonctions de directeur général.

Cette gouvernance que nous avons souhaitée adopter depuis 2018 et testons actuellement est une gouvernance en rotation tous les trois ans : lorsque l'un de nous préside, l'autre assure la fonction de directeur général.

Mon grand frère Antoine a pris la présidence en 2018, et je lui ai succédé en novembre 2021.

Après une mission en Suisse qui faisait suite à une mission de 4 ans en Angleterre dans d'autres organisations, j'ai rejoint Maped en 2011.

J'ai débuté alors qu'on cherchait au sein du comité de direction et du comité opérationnel une personne partante pour aller fonder la filiale locale en Inde. Personne n'étant très motivé, mon père m'a appelé et proposé de partir là-bas, pays que je ne connaissais pas. Cela m'a semblé un challenge intéressant qui me permettait de m'orienter du côté du produit, du réseau de distribution et du développement, alors que j'avais jusqu'alors plutôt évolué dans des environnements de chiffres et de finances.

À mon retour d'Inde en 2013, j'ai pris la responsabilité d'un certain nombre d'autres filiales. D'abord celles en difficulté, pour essayer - avec les équipes en place - de les faire converger vers une fortune meilleure, puis petit à petit, ça a été la Grèce, le Mexique, le Brésil, l'Argentine. J'ai pris enfin la responsabilité du développement du grand export. Mon frère Antoine avançait également en parallèle au sein du Groupe.

En 2018, s'est posée la question - autour de laquelle nous avons beaucoup travaillé - de la gouvernance et du départ des fonctions exécutives de notre père Jacques Lacroix et il nous a proposé d'être deux et d'alterner.

Pour terminer, je ne lui ai jamais posé la question de savoir s'il nous avait proposé ce dispositif parce qu'il estimait qu'aucun de nous n'était individuellement assez bon, ou bien si nous avions tous les deux les capacités individuellement pour prendre le temps de 3 ans une présidence puis une direction générale. Je devrai lui poser la question un jour !

Voilà comment je suis arrivé à la présidence de Maped, qui est un groupe industriel et très majoritairement familial.



“
Donner aux enfants le pouvoir de changer le monde avec leurs mains...”

Vous présidez le groupe familial Maped, récemment devenu Maped-JuraToys. Actualité doublement chargée en cette période de fêtes importantes pour vos activités, conjuguée au rapprochement avec JuraToys ?

Le rachat de JuraToys est une étape majeure de notre histoire qui s'inscrit comme la poursuite de deux visions complémentaires. La première est que l'univers historique de Maped - celui du papier et de l'écrit - verra les générations à venir (ceux et celles de moins de 25 ans aujourd'hui) s'éloigner de nos activités, rendant ainsi leur futur incertain.

La deuxième est que nous avons par ailleurs réfléchi depuis 2019 à notre vocation et à l'utilité de notre offre. Nous avons ainsi

abouti à la formulation de notre mission autour de l'idée de donner aux enfants le pouvoir de changer le monde avec leurs mains, ce qui a eu pour conséquence de nous faire choisir de devenir entreprise à mission en septembre 2022.

L'acquisition de JuraToys - face à de grands noms du secteur - nous permet de rester fidèles à notre mission autour de l'enfant de 0 à 10 ans. Maped est historiquement présent sur l'apprentissage académique, il nous manquait l'apprentissage par le jeu.

L'intégration des équipes JuraToys se fait hélas au moment où nous venons d'apprendre la tragique disparition de Philippe Freychat, notre directeur R&D, présent dans l'entreprise depuis septembre 2014.

Nous avons choisi de prendre le temps de réaliser l'intégration des deux équipes, et avons annoncé que cette intégration resterait partielle.

Le fond lyonnais Siparex, présent à hauteur de 10 % au capital de Maped, nous a accompagnés dans la construction et l'exécution de notre projet d'acquisition de JuraToys qu'une dizaine de fonds et entreprises convoitait.

Nous avons identifié avec Siparex de grandes initiatives d'intégration ou « streams » que j'ai validées et que nos managers ont la responsabilité de mettre en œuvre.

Ainsi, parmi la dizaine de ces « streams », celui par exemple de la présence de JuraToys en Amérique. Absent du Brésil, du Mexique et présent de manière insatisfaisante aux USA, il était dès lors assez simple d'ouvrir à



Romain Lacroix,
président du Groupe
Maped-JuraToys

JuraToys l'accès à ces marchés au travers des infrastructures Maped dans ces pays.

Sur des sujets plus délicats (mise en place de notre ERP/SAP, peut être un CRM, un outil de business reporting qui va s'appeler BPC), nous avons estimé que nos équipes et celles de JuraToys disposaient des moyens de mener à bien ces projets essentiels.

Sur les autres sujets, nous avons besoin de prendre le temps d'observer, notamment sur le sujet clé de la ventilation des responsabilités par direction. Il s'agit maintenant de prendre le temps de mieux se connaître, de bien maîtriser les processus JuraToys pour prendre les bonnes orientations en matière d'organisation et de mandats.

Quelle est l'histoire du Groupe Maped ?

Maped a été fondé en 1947 par Claude Lacroix, mon grand-père, résistant, déporté, évadé - comme mon deuxième grand-père d'ailleurs. Il revient après la résistance dans la région de l'Arve dont notre famille est originaire et se pose la question de ce qu'il va faire. Il lance Maped - acronyme de *Manufacture d'articles de précision et de dessin* - autour de la vallée de l'Arve et des savoir-faire de cette vallée verte, qui fait principalement du décolletage. Mon grand-père voit dans la fabrication de compas et d'appareils photos - cette dernière activité s'arrêtera d'ailleurs rapidement - une tendance d'avenir. C'est ainsi que l'aventure commence.

- L'entreprise Maped commence assez fortement son processus d'internationalisation dans les années 80 avec le départ de Claude Lacroix et l'arrivée de Jacques Lacroix, son troisième enfant parmi les cinq, à la DG de Maped qui est à l'époque une toute petite entreprise.

Il a l'idée selon laquelle le compas seul avec la boîte de géométrie ne suffit pas à assurer la croissance de l'entreprise. Sa réflexion se fait donc à partir de la trousse de l'écolier qu'il décide petit à petit de remplir au travers d'une stratégie de diversification.

- Enfin, Jacques, pour lequel j'ai une admiration sans limite, a la conviction forte au début des années 90 que produire en France n'est pas jouable sur de la petite commodité, du petit accessoire scolaire, de bureau et d'écriture. En 1992, il part en Chine suivi par des partenaires financiers particulièrement fragiles à l'époque, et il monte une manufacture.

Ces 3 piliers, internationalisation, diversification de l'offre, et industrialisation en Chine ont été les fondements du développement rapide des ventes et de la présence de nos produits dans les écoles du monde entier. Là où dans les années 90, le Groupe s'est appuyé sur des partenaires distributeurs comme en Inde, en Suisse, en Italie ou au Portugal par exemple pour se développer à l'international, à partir des années 2000, c'est une différente forme d'internationalisation qui s'ouvre. Grâce à ses succès et ses ressources, le Groupe accélère et crée des filiales dans des pays à fort potentiel, et va ainsi contrôler son réseau de distribution par l'ouverture du Brésil, de l'Argentine, du Mexique en 2000 au travers du rachat du distributeur, puis l'Inde, le Pérou, le Portugal...

Ceci a façonné le groupe tel qu'il est aujourd'hui.

Nous faisons de l'accessoire scolaire principalement, un peu d'accessoires de bureau

et d'écriture. Entre 2012 et 2014, nous entamons des réflexions autour de notre stratégie de diversification qui nous conduisent en 2018 et 2019 à lancer la commercialisation de deux nouvelles offres :

- *Maped Picnik* : contenant nomades, gourdes, lunch box, sacs de pique-nique, etc),
- *Maped Creativ* qui accompagne l'enfant dans une activité avec une version éducative ludique.

À l'issue de nos exercices 2020 et 2021, années covid assez difficiles, nous pouvons clairement dire que ces deux activités lancées en 2018 et 2019 ont acquis une certaine robustesse sur laquelle nous allons capitaliser.

Globalement, l'idée commune de Maped entre ces activités - notamment au regard des ouragans qui menacent tels que l'environnement et la question du sens : accompagner l'enfant qui se construit. C'est-à-dire que forts du travail que nous avons réalisé autour de notre identité en 2020-2021, nous nous sommes rendus compte que plus qu'un simple fabricant et distributeur d'accessoires scolaires, l'ensemble des accessoires, articles et produits que nous vendions sous bannière Maped devait nécessairement favoriser l'apprentissage de l'enfant de manière directe ou indirecte.

Accompagner l'enfant qui se construit est donc la thématique non négociable à partir de laquelle nous avons hameçonné un certain nombre de pistes et lancer un certain nombre d'initiatives qui devraient aboutir ces prochaines semaines sur une croissance externe d'envergure au profit du Groupe Maped*.

Cela vous fait quelques points communs avec le Groupe BEL :

Le Groupe BEL, nous les regardons avec beaucoup d'admiration.

Partons sur 2 milliards d'enfants dans le monde avec un prix unitaire de 1 € par article, Maped est donc face à un marché de 2 Md€ ?

Comment votre frère et vous-même envisagez-vous les perspectives de votre Groupe ?

Nous allons nous poser pas mal de questions ces prochaines années. Deux milliards d'euros, ça me fait penser à l'entreprise BIC pour laquelle j'ai beaucoup d'admiration là encore. Nous ne sommes pas tout seuls sur ce marché. Les concurrents chinois sont de taille considérable, notamment soutenus et favorisés par la puissance publique chinoise. Ils sont devenus de gros acteurs nationaux et une fois qu'ils pouvaient voler seuls, le pouvoir chinois les a encouragés à partir à l'assaut de l'international où ils nous taillent des croupières. Des concurrents américains et allemands sont également de taille considérable.

Deuxième point, sans tenter de négocier sur le chiffre des 2 milliards, la plupart des enfants dans le monde sont pauvres. Je manque là de modestie et le fais volontiers au profit du travail formidable de nos équipes, mais nos produits ont la réputation d'être plus qualitatifs, plus durables, plus chers et par ailleurs plus colorés.

Ces éléments nous permettent tout juste d'aborder la Tunisie, mais ne nous permettent pas d'aller au Cameroun par exemple.

Pour revenir à votre point sur les perspectives dans lesquels nous souhaitons inscrire le Groupe, l'Afrique sub-saharienne est une

priorité mais nous partons de très loin. Cette région fait partie de celles où l'on parle des « 8 dollars people », qui sont 1 milliard aujourd'hui et seront peut-être 2 milliards en 2050. On ne sait pas les adresser à ce jour.

Pour terminer, nous souffrons sur les pays occidentaux matures, d'une déconsommation du papier et de l'édition : -5 à -10 % chaque année. Nous enregistrons des baisses en volumes de tous nos accessoires d'écriture sur ces marchés depuis 2017 (5-8 années plus tôt pour les médias). Face à cette situation, nous avons bien entendu un devoir de réaction.

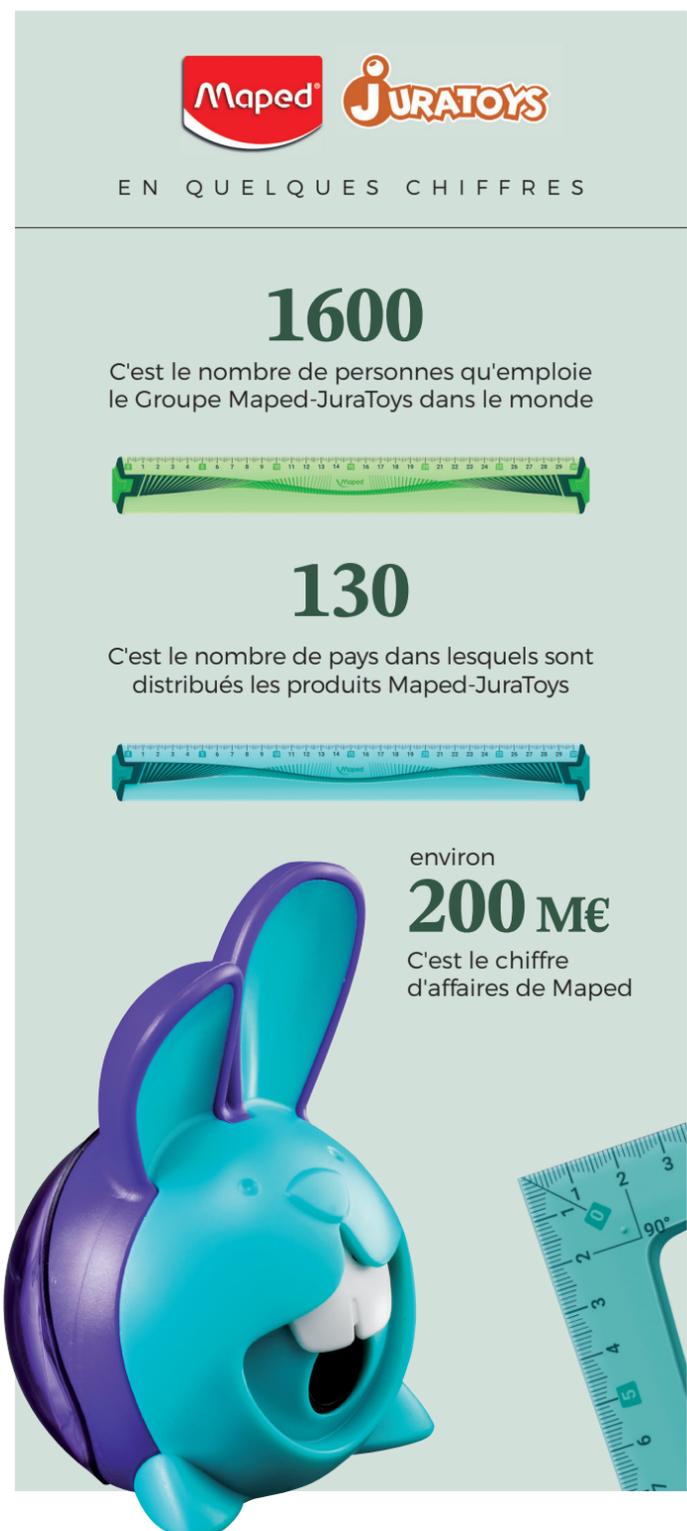
Nous pensons que notre industrie n'est pas nécessairement condamnée mais nous pensons que l'industrie de l'accessoire scolaire n'a pas de beaux jours devant elle.

Selon nous, l'éducation et l'apprentissage sous toutes ses formes, pas seulement académique, ont de très beaux jours devant eux car nous sommes utiles.

Comment animez-vous le Groupe Maped (le binôme avec votre frère Antoine, les indicateurs, etc) ?

On l'anime en équipe. Je suis loin d'être seul dans ce rôle et ceci est fondamental. Je vois 3 points absolument essentiels sur l'animation.

“ Il s'agit maintenant de prendre le temps de mieux se connaître, de bien maîtriser les processus JuraToys pour prendre les bonnes orientations en matière d'organisation et de mandats.



*Acquisition de JuraToys officialisée après la première interview d'août 2022 - ndlr.

1 Le 1^{er} point c'est l'exigence.

J'en ai ras-le-bol que l'on me parle de « bienveillance ». J'aimerais écarter ce mot de la sémantique utilisée au quotidien le temps de quelques mois, le temps d'une cure de désintoxication, car nous sommes bienveillants, et nous n'avons jamais été aussi bienveillants.

Cependant l'exigence doit revenir au premier plan, ceci passe nécessairement par une exigence vis-à-vis de soi et une exemplarité vis-à-vis de soi-même. L'exigence est un pilier fondamental et non négociable.

2 Le 2^e point va peut-être manquer d'originalité car il s'agit de "la mise au service de", le fameux "seren leadership".

Il faut donner le cadre : nos directeurs, nos managers et nos collaborateurs ne sont pas là par hasard. Il y a parfois des mécontentements, c'est la vie des entreprises. Mais dans la grande majorité des cas, il y a une justice à cela.

S'il y a un Comité de Direction, c'est à lui de donner le cadre. La contrepartie de cela, c'est qu'il doit se mettre 'au service de'. Si on respecte le cadre, je suis prêt à allouer des budgets et me mettre "au service de" quand on me dit "il faut faire comme ça", car en dessous de moi, on fait mieux que moi, ceci n'est pas de la fausse humilité.

3 Le 3^e point, j'ai besoin de rigoler au quotidien et de passer de bons moments.

Le marathon du quotidien et des opérations ce n'est pas toujours très facile ou drôle. Nous avons besoin de lâcher prise, de mettre du fun dans nos journées de travail. Et je pense que c'est attendu d'une large majorité des équipes. C'est une manière de se purger des sources de tensions au quotidien.

Alors quels défis (croissance, agilité, diversité, globalisation, écologie, etc) selon vous pour Maped ?

Cette première question de la croissance, nous devons un jour nous la poser, elle est essentielle, mais elle n'est pas encore prioritaire aujourd'hui.

En effet, j'ai l'impression que notre offre, l'offre Maped, est utile, elle ne fait pas débat dans notre contrat social, on aide à l'éducation. La question du sens, c'est là le deuxième défi devant nous : mais comment l'articuler car on l'entend à toutes les sauces. Le troisième défi pour nous repose sur la question de la numérisation des contenus, la décroissance des usages d'accessoires d'écriture, l'usage des écrans qui supprime l'utilisation des crayons de couleur.

La question du pouvoir d'achat est également centrale. Le défi majeur et le cinquième concerne l'environnement : c'est un ouragan, c'est une bourrasque, nous avons cette responsabilité, nous sommes aux commandes et avons la responsabilité non pas de faire mieux mais de faire beaucoup mieux. Je deviens éco-anxieux : je passe beaucoup de temps en montagne, je la vois et je la connais bien. Je vois comment nous dégradons l'environnement, Maped inclus.

Nous avons un certain nombre d'actions qui sont entamées et vont l'être parmi lesquelles :

- nous sommes devenus société à mission en septembre 2022,
- nous avons entamé en 2021 le travail de certification B Corp et tablons sur une certification pour début 2025,

- nous visons une réduction de nos émissions de CO₂ de 30 % pour 2026,
- nous souhaitons être neutre en carbone en 2050.

J'insiste sur la communication en la matière : rien ni personne n'est neutre en carbone. Certains de nos confrères que nous admirons et que je ne citerai pas annoncent être neutres en carbone. C'est facile de l'être lorsqu'on a du cash pour acheter des plantations d'arbres.

Notre projet vers la neutralité carbone se fera sans compensation, en modifiant et revisitant nos modes opératoires : arrêt du plastique, injection de matériaux inertes à la place du plastique, mise en place de panneaux solaires pour réduire les surconsommations d'électricité et de gaz. Par exemple, ici au siège, le site est alimenté en énergies vertes.

Nous prenons tout cela très au sérieux, mais ce n'est pas suffisant, il ne faut plus avoir peur d'être alarmiste !

Comment abordez-vous vos clients (retailers, utilisateurs finaux, grande distribution) ?

En effet, nous avons un client qui n'est pas nécessairement prescripteur : on a un enfant qui se promène dans les rayons, en général avec sa maman ou son papa qui dit « je veux ça ! ». L'enfant a entre 60 % et 70 % ce dont il a envie. L'idée est d'adresser l'enfant et les parents, ce n'est pas facile.

Nous nous sommes donc interrogés sur les solutions média pour supporter le développement de notre nouvelle campagne pour 2021 et 2022 et nous avons choisi *Fort Boyard* car c'est le rendez-vous des parents et des enfants. Nous pensons que dans notre univers marketing et communication, si nous parvenons à convaincre les enfants, alors en remontant la chaîne, nous parviendrons à convaincre les parents qui votent avec leurs cartes de crédit, et en amont la distribution.

Nous sommes de fervents adeptes des données de sorties de caisse, fournies par les sociétés d'études spécialisées : lorsque nous parvenons à convaincre enfants et parents, ceci nous est clairement confirmé par ces données. Nous faisons venir de plus en

“ Nous sommes de fervents adeptes des données de sorties de caisse, fournies par les sociétés d'études spécialisées : lorsque nous parvenons à convaincre enfants et parents, ceci nous est clairement confirmé par ces données.

plus d'enfants ici à Argonay où nous avons développé un laboratoire, le *Labo Mino*, destiné à partager avec les enfants : en les faisant s'asseoir, nous observons leur persistance rétinienne afin de comprendre leurs motivations pour tel ou tel colori et forme. Nous travaillons avec des ergothérapeutes, des neurologues et neuroscientifiques afin de comprendre dans le cadre d'un projet en cours visant à labelliser à partir d'une légende nos produits comme le font les nutriscores, pour expliciter encore davantage les bienfaits de l'utilisation de chaque produit au profit de l'enfant.

Mettre l'accent en investissant massivement sur des produits qui favoriseront aussi bien le fond éducationnel relatif à l'apprentissage de l'enfant que la forme esthétique, permettra de convaincre la chaîne en amont et de développer plus qualitativement l'offre et notamment les nouveautés.

Préférence de marque auprès de vos clients 3-11 ans : vos best in class parmi vos confrères et au-delà :

Dans notre univers c'est *Stabilo* par exemple. En dehors de notre univers, il y a quelques années je vous aurai parlé de *Chupa Chups* ou *Haribo*, mais leur offre est peut-être moins adaptée aujourd'hui, et j'ai grandi !

Une marque fantastique à mes yeux est *Petit Bateau*, entreprise à mission, qui est parvenue à étendre son périmètre de marque de manière exceptionnelle.

Innocent fait également partie des marques que nous observons et respectons beaucoup.

Et pour conclure, comme c'est la tradition : comment définiriez-vous un bon consultant ?

Stop aux paroles, place aux actes ! Stop aux méthodologies, place aux résultats !

Un consultant - de l'avis de la direction générale comme de celui des équipes opérationnelles - doit générer un effet post-consultant, tangible et significatif.

—
Interview réalisée les 23 août et 13 décembre 2022.



2023 : l'année de la sobriété !

Le « toujours plus » est le cœur du réacteur de la production de contenu des marques pour contenter la boulimie constante des canaux et la demande croissante du « sur mesure ». On le dit, on le redit mais comment calmer/endiguer ce phénomène ?

Le premier point est parfois le positionnement "de provider" ou de "studio d'exécution" des structures qui créent les campagnes, là où il serait précieux de leur laisser le pouvoir de challenger la stratégie, de piloter voir même parfois d'interdire. Ce n'est pas très populaire par les temps qui courent, mais quel meilleur confort qu'un cadre précis, pour agir librement ?

Le time to market fou ne laisse évidemment pas le temps aux équipes de prendre le recul nécessaire pour challenger le bien fondé de développer ou non un asset. Et ce, même sur un critère aussi basique que son taux d'utilisation par les marchés investisseurs. Il est fréquent de voir un taux d'adoption osciller entre 60% et 70% sur certaines campagnes développées. Au-delà du sujet d'efficacité pure, on décèle une lassitude des équipes face à cette surproduction, parfois vaine.

Si ce n'est de la sobriété, c'est le bon moment pour re challenger sa production de contenus à travers une stratégie de production claire. Produire moins, diffuser mieux et optimiser les performances des campagnes. Facile à dire ... pas si simple à faire !

Pour reprioriser, choisir et rebâtir sa roadmap de brand content, il faut nécessairement passer par un chantier d'analyse et de clusterisation des assets sur des critères factuels et mesurables. Accepter de perdre du temps pour en gagner durablement !

Nous conduisons de nombreuses missions sur cette thématique en ce moment dans différentes industries. Toujours drivées par la double problématique : efficacité économique et pression sur le staffing élevé des équipes. C'est le signe que nous arrivons à une limite qui redéfinira les usages métier.

Il s'agit de répondre à des questions simples mais sur une très grande quantité d'assets (25/30 000 par an pour une marque mondiale), ce qui devient nettement moins simple.

Mon asset est-il nécessaire ? Mon asset est-il utilisé et à quel taux ? Ai-je couvert tous les besoins avec mon asset ? Puis-je concentrer d'avantage les besoins de mes marchés ?

Il s'agit ensuite de poser un cadre de critères de performance adaptés à la stratégie de la marque : mon asset est-il performant ? Quels sont mes critères de performance ? Sont-ils fiables et indépendants et sont-ils alignés avec ma stratégie ?

Ces analyses permettent ensuite de redéfinir des règles de production claires, basées sur des éléments décisionnels factuels qui passeront à la moulinette les besoins de création à venir.

Des règles de bon sens

Rejouer certaines campagnes, plutôt que de réinventer la roue chaque année. Osez s'asseoir sur des fondamentaux solides. Le consommateur ne vous en voudra pas si d'aventure il s'en rend compte (et si vous restez cohérent) !

Repartir des objectifs pour décliner le contenu adapté et non l'inverse. Ces clés travailleront parfois des leviers faciles à mettre en œuvre, comme réduire le nombre de formats produits par asset. Exemple : les formats 1:1 ou du 4:5 seront suffisants pour les assets à vocation de notoriété. Cela ne déstabilise personne mais offre une rentabilité immédiate.

Travailler la taxonomie en créant une bonne nomenclature. Cela simplifiera la diffusion des assets dans les marchés et leur réutilisation, et facilitera grandement leurs mesures de performances.

Des règles de gouvernance

Ce sont les plus complexes à challenger mais les plus porteuses d'efficacité. Remettre la personne compétente au cœur de la décision pour valider ou non la création de la campagne. Amplifier le pouvoir décisionnel des managers intermédiaires, si la stratégie de la marque est posée clairement. Minimiser le nombre de contributeurs projets inactifs.

Des règles de ways of working

Remettre un pilote dans l'avion : pour piloter, il faut avoir les commandes. En outre le manager doit savoir et connaître là où ses équipes mettent le temps et l'énergie. Il est donc essentiel de créer des outils de pilotage tels que des Dashboard interactifs pour suivre et piloter la charge projets globale.

Cela permet de prendre les décisions, prioriser, stopper, réévaluer la charge, etc. Cela offre également au manager un formidable outil de suivi financier et opérationnel permettant un reporting live. Au-delà du manager, cela sécurise et sanctuarise l'activité pour l'entreprise. Un outil tel que Power BI répond bien à ces besoins. C'est encore un travail de collecte et d'analyse parfois laborieux que nous gérons clé en main pour de nombreux clients, mais qui offre des résultats immédiats pour

les équipes et la recherche d'efficacité et de maîtrise.

Retrouver de "l'agilité". Ce mot fatigue tout le monde et pour de bonnes raisons : nous l'avons perdu et gagné cette fameuse agilité. Gagné sur l'acte de production grâce aux technos actuelles, mais totalement perdu sur le process de travail validation/décision/corrections/annulation. Sans paraphraser Elon Musk, pas très populaire non plus en ce moment, mais ses règles sur les best practices en entreprise sont mot pour mot celles que nous développons dans nos missions d'efficacité et font échos à cette nouvelle *place to be* dévorante (présentielle ou non) : la réunion !

- Pas de réunion à plus de 4 personnes
- Pas de réunion de plus de 45 mn
- Pas de réunion sans ordre du jour et CR
- Pas de réunion sans décision à prendre
- Pas de réunion sans le décisionnaire projet (un seul décisionnaire projet)
- Pas de PPT pour une réunion interne : un *one pager* max.

Le besoin d'alignement interne de tous les services a tué l'agilité. Oserons-nous refaire confiance à un pouvoir de décision simple et informer la bande ensuite ? Oserons-nous avouer que nous ne créons pas des vaccins et que la plupart des décisions au cœur de ces réunions fleuves à 20 personnes n'ont aucun impact sur le business... Jamais l'entreprise n'a eu un tel niveau d'expertise en son cœur et pourtant jamais elle n'a tant dilué les pouvoirs de décision. 8 h de réunions par jour laisse quel temps au travail effectif et à la stratégie ?

Enfin pour se tourner vers la suite : la solution se trouve peut-être dans le développement des technologies DCO (Dynamic Creative Optimization) qui permettent la création de contenus digitaux en temps réels et de manière optimisée au fur et à mesure de leur diffusion et selon leurs performances. Un moyen de continuer à produire une grande quantité de contenus ultra-personnalisés et performants mais cette fois-ci par une intelligence artificielle. Certainement en clustérisant en fonction des enjeux. À suivre...

Bonne année 2023.

—
Aurianne Muller

mesurer la performance du *Drive to Store*

Selon les publications de E-Marketer en mars 2022, deux tiers (66,4 %) de l'investissement média serait dédié au digital (tous secteurs confondus, niveau monde). Un chiffre qui selon leurs prévisions dépasserait les 70 % pour 2024*. Pour autant, malgré une constante progression, la PDM du e-commerce atteint tout juste les 14,1 % selon la Fevad et l'Insee en 2021 sur l'ensemble des biens de consommation". Un rapport déséquilibré entre investissement média et lieux d'achat ? Non, si plus de 8 achats sur 10 sont toujours réalisés en point de ventes physique, la plupart d'entre eux ont débuté online et leur complémentarité n'est plus à prouver. Les frontières online et offline de l'expérience client s'effacent toujours plus au profit du no canal. Mais une frontière reste difficile à lever : celle de la mesure. Si suivre un comportement d'achat online est aisé, il reste à lever le gap du passage physique en magasin. Comment être sûr que l'activation online ou via le mobile d'un acheteur l'emmène réellement en point de ventes ? Et à en juger par les niveaux d'investissement des marques sur ces leviers Drive to store, la mesure de leurs performances devient un élément clé dans le pilotage d'une stratégie média efficace. Lever cette barrière de la mesure du trafic incrémental en magasin reste la principale difficulté. Le nombre de technologies varient et de nombreux

intervenants se lancent dans l'aventure. Trois méthodes retiennent aujourd'hui l'attention :

- Les boîtiers magasins permettant, grâce au wifi ou au Bluetooth, de collecter un identifiant unique qui fait le lien avec l'exposition média.
- L'exploitation de données GPS via des applications partenaires permettant la géolocalisation du client
- Le matching de données d'exposition média et de bases de données CRM, permettant de réconcilier la donnée jusqu'au niveau des ventes.

Si les technologies diffèrent, elles restent la principale difficulté à lever, chacune ayant leurs avantages et inconvénients. Les boîtiers magasins vont nécessiter un équipement important, mais vont permettre un relevé précis grâce à leur méthodologie déterministe. L'exploitation de données GPS n'est possible que si le client donne son accord à l'application au préalable. Enfin le matching des audiences et des bases CRM n'est possible que pour les marques ayant des bases de données clients conséquentes. Mais concrètement quand peut-on dire qu'une campagne Drive to store est performante ? Le choix des KPI semble faire l'unanimité en se concentrant principalement sur la mesure de l'incrémental généré par l'activation (que ce soit du trafic, ou des ventes selon les méthodes...) et son coût. Un incrémental mesuré par des AB/tests entre deux groupes témoins : l'un exposé, l'autre



Comparaison n'est pas (toujours) raison... des précautions méthodologiques s'imposent pour comparer efficacement les performances trafic d'un secteur à un autre.

non et qui peut également être complété par des modèles économétriques pour une lecture augmentée voire prévisionnelle. Chaque secteur d'activité va avoir ses propres résultats de performances qui vont dépendre d'un certain nombre de paramètres qui lui sont propres (et notamment de sa fréquence d'achat ou du degré d'implication pour le consommateur). On n'achète pas un produit PGC FLS de la même manière qu'un appareil électronique ou une voiture, l'impact d'une activation sera donc beaucoup plus court en alimentaire (de l'ordre de la semaine) que pour d'autres secteurs. Le benchmark avec des entreprises concurrentes ou des secteurs aux enjeux similaires restent un moyen performant de comparaison d'efficacité.

—
Claire Ollivier

*Source : E-marketers, Mars 2022. **Source Fevad avec Insee - Pdm 2021, tout bien de consommation, total France.

LE COMPTE EST BON

	FRANCE 🇫🇷	SUISSE 🇨🇭	
2 milliards de téléchargements <small>(Sensor Tower, 2020)</small>	Utilisateurs actifs chaque mois en 2022	19 millions	440 mille
52 minutes Temps moyen par jour sur l'application <small>(BusinessofApps, 2019)</small>	Temps moyen par jour en 2022	95 minutes	51 minutes
10,75 md€ Revenus publicitaires en 2022 <small>(eMarketer)</small>	Utilisateurs entre 16/25 ans	41 % = 3,4 millions	/
90 % des utilisateurs Tiktok s'y connectent tous les jours et à plusieurs reprises <small>(Tiktok, 2019)</small>	Utilisateurs entre 16/64 ans	21,9%	/
	Utilisateurs majeurs	/	1,72 millions

Les données sur Tiktok en Suisse ne portent que sur les utilisateurs de plus de 18 ans.

L'éco-conception des emballages, passer du mythe à la réalité

Utilisateurs d'emballages, pour commercialiser vos produits, vous êtes à la recherche du meilleur emballage possible et vous le souhaitez 'Eco-conçu'. Mais dans le flot de nouvelles matières, d'emballages hybrides, et de fausses bonnes idées, comment s'y prendre concrètement ?

Sortons des actions de greenwashing sans intérêt, voici les piliers sur lesquels il est important de s'appuyer pour concrétiser cette démarche.

Questions préalables

Avoir une base documentaire de vos articles emballages à jour, connaître vos matériaux, leur nature, leur recyclabilité, les valeurs de leurs attributs de spécifications et les capacités de vos ateliers de conditionnement.

Pour le produit à emballer, quels sont vos véritables besoins en ce qui concerne la solution d'emballage à développer, à éco-concevoir ?

C'est le moment d'adresser les questions relatives à l'analyse fonctionnelle : à quelles fonctions doit répondre ma solution packaging ? Protéger votre produit, être imperméable à h2O, être recyclable, passer sur des lignes de conditionnement, etc ?

Quelles solutions ?

Pour satisfaire ces fonctions, quelles sont alors les solutions qui peuvent convenir ? C'est le temps de la créativité. De l'écoconception d'une première solution d'emballage (packaging from

scratch) à la remise en cause de votre emballage existant par d'autres solutions potentielles (design to value).

On évalue ensuite les solutions potentielles dans leurs capacités à satisfaire les fonctions définies et ainsi sélectionner celle qui convient le mieux. On n'oubliera pas d'intégrer les notions de coût, d'investissements, de recyclabilité des éléments d'emballage constituant le packaging complet, pour réaliser un choix factuel et rationnel parmi les solutions créatives proposées.

C'est cette démarche reproductible à tous les emballages que nous déployons chez nos clients. Elle constitue une base de travail structurée et documentée qui permet de communiquer avec les services internes (achats, qualité, production, marketing, R&D, etc) et de collaborer efficacement avec l'ensemble des parties prenantes externes.

Enfin, cette approche sert de support méthodologique et documentaire de votre plan de prévention et d'écoconception afin d'agir en conformité avec la loi AGEC.

— Sébastien Silvestre



LE COMPTE EST BON



150 millions
d'échanges avec les marques chaque jour

22 millions
d'utilisateurs mensuels

2 milliards
d'utilisateurs dans le monde

48 %
c'est l'augmentation du marketing d'influence sur Instagram en 2019

36 %
des marques estiment qu'Instagram est très important/essentiel dans leur stratégie réseaux sociaux

Par Rawan Gasser - Comptes de marques sur Instagram

	FRANCE	SUISSE
Utilisateurs entre 25/34 ans	64 %	820 mille
Utilisateurs entre 13/24 ans	33 %	770 mille
Utilisateurs mensuels	26,5 millions	2,5 millions

En France, top 10 des comptes Instagram : Chanel (40,5 millions d'abonnés), Louis Vuitton (38,7), Dior (31,9), Paris Saint-Germain (29,4), Sephora (20,1), Givenchy (14,1), Hermès (10,2), Cartier (9,9), L'Oréal (8,8) et Yves-Saint-Laurent (8 millions).

Simplicity is the ultimate sophistication.

Leonardo da Vinci

h

harpagon ^h
high efficiency consulting

