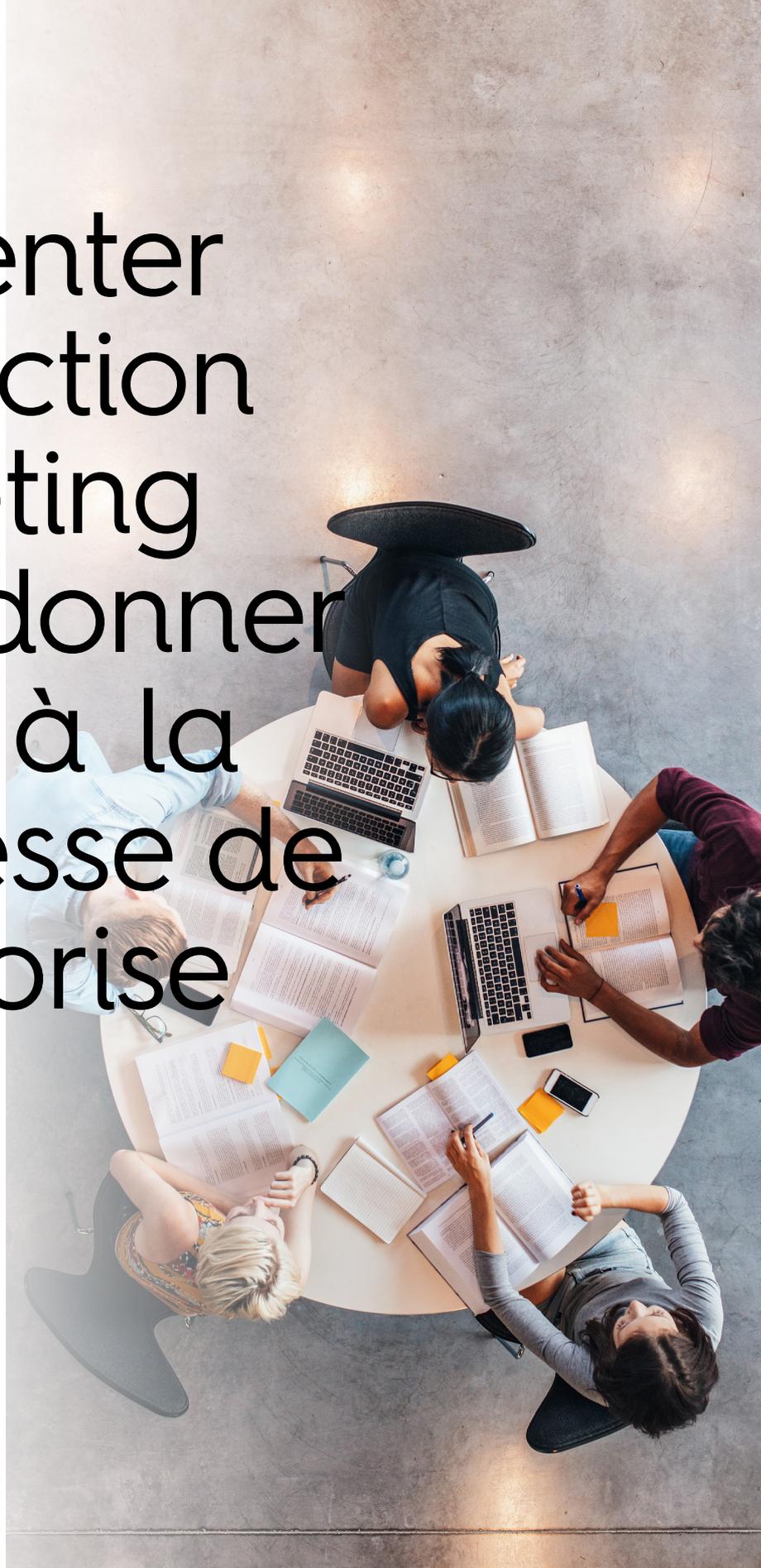


Novembre 2022

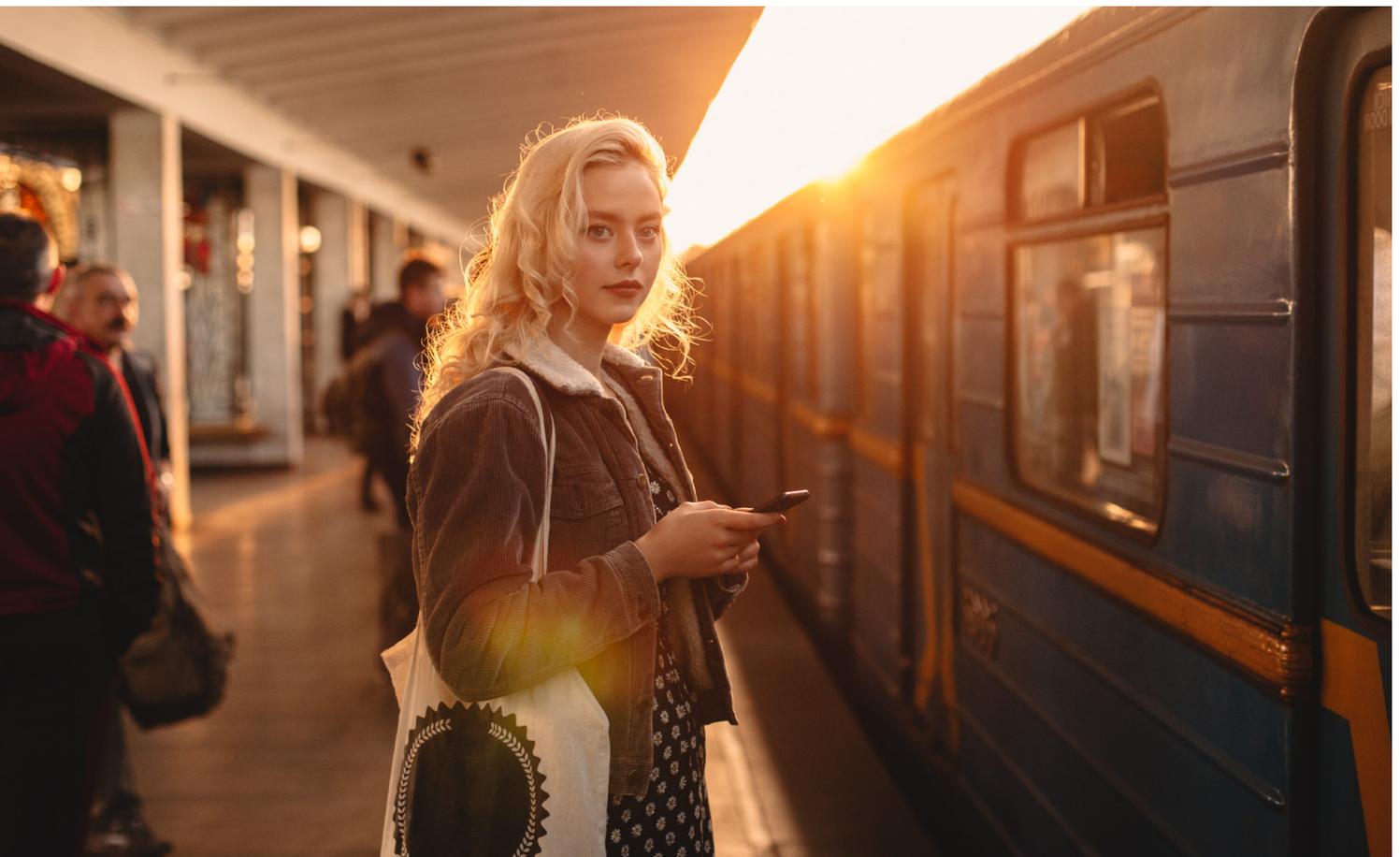
Réinventer la fonction marketing pour donner corps à la promesse de l'entreprise

Les notes d'analyse
de l'Exploratoire
Sopra Steria Next



Le do tank qui place
l'éthique numérique
au cœur de l'action

l'exploratoire
sopra  steria
next



Introduction

En entrant dans un nouveau millénaire, les attentes des consommateurs ont, elles aussi, basculé dans une nouvelle ère. La globalisation des marchés, le progrès technologique, la digitalisation du parcours client et bien d'autres facteurs, ont donné à ces derniers plus de pouvoir et d'exigence. Ils ont aussi fait évoluer leurs modes d'achat, qui sont aujourd'hui non plus seulement dictés par des critères socio-économiques mais par des valeurs et des aspirations sociétales.

Sommées d'opérer **une double transition digitale et environnementale pour répondre à ces nouvelles exigences, les entreprises doivent repenser leur modèle et avec lui, l'une des fonctions essentielles de la création de valeur, le marketing**. Il ne s'agit plus uniquement d'améliorer les produits, les services et la relation client mais de bien partir des besoins des clients pour y répondre de bout en bout, voire de les anticiper. Ainsi, l'entreprise ne se résume plus à ce qu'elle produit mais à ce qu'elle promet. C'est l'Entreprise Promesse Centrique.

Dans ce contexte, **la fonction marketing** est plus que jamais dépositaire de la promesse faite aux clients, et de la façon de la tenir. **Par sa capacité à décrypter des comportements et des représentations, elle a le pouvoir d'innover dans la conception des offres (I), de maîtriser l'expérience client d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur (II), et d'instaurer l'éthique comme boussole (III) pour tenir un discours de vérité.**

Placer (réellement) l'innovation au cœur de la conception de nouveaux produits et services

C'est en revenant à ses origines que le marketing pourra concevoir clairement la promesse faite au client. Par sa capacité à décrypter des comportements et des représentations, il est en mesure d'identifier les véritables attentes du consommateur et d'innover dans la conception des offres. Cela implique, non seulement, **d'enrichir le panel de services proposés à un client, mais aussi de répondre à de nouveaux modes de consommation, voire de créer de nouveaux usages**. Ce travail ne peut être fait qu'en repensant tous les maillons de la chaîne de valeur, du fournisseur de matières premières au recyclage du produit.

Transformer son offre produit en une promesse capable de résoudre l'intégralité du problème du consommateur requiert cependant de créer et structurer des écosystèmes internes et externes. C'est le chantier mené avec succès par Ouigo Train Classique pour se positionner comme une véritable alternative à la voiture. Tout d'abord, en plaçant l'écoute client au cœur de la création de l'offre grâce à la conduite d'entretiens approfondis. Ce travail a permis de déterminer les priorités pour les clients, à savoir des prix bas et un accès à des destinations habituellement peu desservies sur le territoire français. Ensuite, en repensant intégralement le modèle opérationnel et économique pour créer une offre rentable. La solution est venue en donnant une deuxième vie aux infrastructures qui n'étaient plus utilisées (rails, wagons), ce qui a permis de baisser les coûts de production. Enfin, l'offre commerciale a été complètement redéfinie pour sortir d'une logique de yield management, tout en gardant des options payantes pour amener le passager à s'interroger sur son besoin réel. Cette opération a nécessité de constituer des équipes transverses en interne qui ont travaillé étroitement entre elles, notamment la Direction Financière et la Direction des Achats.

Dans d'autres cas de figure, **l'entreprise doit être en mesure d'ouvrir de nouveaux segments et d'acquérir de nouvelles compétences très rapidement.** Pour délivrer la promesse avec virtuosité, il s'agit de faire preuve d'innovation en mettant en place un réseau de fournisseurs pleinement intégrés et d'instaurer une logique partenariale forte axée sur la création de valeur pour le client final. Grâce à sa **plateforme IZI**, **EDF** a ainsi été en mesure d'offrir un service de prestations clés en main pour accompagner les particuliers dans la rénovation énergétique de leur logement : changement de système de chauffage, climatisation, isolation etc. Alliant digital et interventions au domicile, IZI gère l'intégralité du projet : de la consultation d'un expert qui établit une étude thermique et recommande une solution, à la mise en relation avec des artisans agréés pour réaliser les travaux, en passant par la gestion des demandes d'aides et primes à la rénovation.

Comment centrer l'offre sur la promesse ?

Devenir une Entreprise Promesse Centrique nécessite donc de se concentrer sur une problématique client forte et globale pour se projeter au-delà de la sphère de compétences de l'organisation. Ce faisant, **le Directeur Marketing devient un chef d'orchestre visionnaire et convaincant, en mesure de travailler avec l'ensemble des partenaires internes et externes pour renouveler toute la chaîne de valeur** (conception, R&D, production, distribution...). Il doit être en mesure d'analyser tout le potentiel de l'écosystème sur lequel l'entreprise s'appuie pour mettre en place un réseau, non plus de prestataires, mais de partenaires qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Il faut beaucoup de courage à une entreprise pour s'attaquer à un problème dont elle sait qu'elle n'a pas l'ensemble des capacités pour y répondre. Et presque autant pour confier un rôle majeur à ses partenaires dans la réalisation de la promesse faite au client final. **A terme, la promesse devient le ciment de la relation avec les clients, mais également avec les collaborateurs et les partenaires puisque l'ensemble des acteurs établissent des interdépendances fortes et partagent une responsabilité dans la réalisation d'un objectif commun.** Peu d'entreprises sont aujourd'hui allées au bout de l'expérience de redéfinition de l'activité avec leur écosystème et c'est en cela qu'elles doivent se réinventer.

Maitriser l'expérience client de bout en bout, sur toute la chaîne de valeur

Dans cette perspective, **le parcours client devient la concrétisation de la promesse, qui doit être tenue de bout en bout**. En étant le dépositaire de la promesse, le Directeur Marketing doit alors faire face à une double injonction qui risque d'être intenable si elle n'est pas considérée comme un tout. D'un côté, l'objectif d'augmenter les ventes en proposant une offre qui réponde au problème global du consommateur et, de l'autre, la nécessité de satisfaire le client malgré les imperfections que peut comporter une nouvelle solution.

Direction Marketing et Direction de la Relation Client doivent alors travailler en symbiose pour construire au sein du parcours client des processus d'écoute et d'amélioration continue et rompre les silos des fonctions. Cela passe par plusieurs étapes. Tout d'abord, collecter des données (grâce au service après-vente notamment) pour identifier les irritants que le consommateur peut rencontrer lors de l'utilisation d'un produit ou d'un service. Ensuite apporter des solutions, ce que font aujourd'hui au sein des directions marketing des UX (user experience) voire des CX (customer experience) avec pour objectif d'améliorer l'expérience utilisateur.

Cette écoute permet également d'anticiper de nouveaux besoins ou usages et de faire évoluer les prestations proposées. C'est ainsi qu'est né l'ambitieux projet « **We play circular** » de Décathlon, une offre d'abonnement qui permet à chaque famille de piocher dans les 40 000 références de produits Décathlon et de les utiliser à leur guise. Une étude menée au préalable auprès de 70 familles volontaires a permis d'identifier les usages et les besoins en équipements de cette cible. Il est apparu ainsi par exemple que le changement de taille des enfants impliquait un renouvellement annuel du matériel et que de nombreux foyers aimaient diversifier leurs activités sportives. L'offre d'abonnement a permis de répondre à ces besoins tout en s'adaptant au budget de certaines familles. Grâce à la donnée collectée, l'équipementier a pu également analyser les défaillances éventuelles de ses produits (casse, etc.) et ainsi améliorer leur conception et prolonger leur durée de vie.

Afin de maîtriser l'ensemble de l'expérience client et de tenir la promesse, il s'agit de tirer le meilleur parti de la donnée pour proposer au client ce dont il a exactement besoin, au bon prix et au bon moment.

Les objets connectés peuvent y contribuer en favorisant le transfert de données entre différents acteurs de manière sécurisée pour offrir plus de transparence et de maîtrise des flux. A titre d'exemple, **Linky** est un compteur électrique proposé par **ENEDIS** qui interagit avec le réseau d'électricité pour envoyer des données sur la consommation électrique locale. S'il reste principalement utilisé pour une tarification à l'usage, le partage des données collectées avec d'autres acteurs peut déboucher sur la création de nouveaux services opérés par un écosystème de partenaires de confiance (conseil pour réduire sa consommation, interventions à distance, comparaison des budgets en fonction des opérateurs...). Bien qu'il ait soulevé des inquiétudes à ses débuts, cet exemple illustre bien comment l'utilisation du potentiel de la donnée sur toute la chaîne de valeur, du gestionnaire du réseau de distribution (ENEDIS) aux fournisseurs d'énergie (EDF, Engie etc.), peut contribuer à mieux maîtriser l'expérience client.

Comment garder une promesse pertinente ?

En proposant de nouveaux produits ou services, l'entreprise induit une évolution des usages qui à leur tour peuvent avoir un impact sur les attentes des clients. C'est en cela que l'analyse du parcours client se doit d'être un processus continu. Les équipes marketing et relation clients avancent de concert sur plusieurs boucles :

- La première s'assure que l'expérience client correspond à la promesse initiale en analysant les irritants les plus récurrents ou problématiques afin d'y répondre par une réparation ou un dédommagement systématique.
- La deuxième agit par anticipation. Il s'agit de mieux identifier les besoins en amont afin d'envisager une modification dès la conception du produit ou du service.
- La troisième a fonction d'innovation. En étudiant les nouveaux usages, des analyses prospectives peuvent être dégagées pour créer une nouvelle offre à part entière.

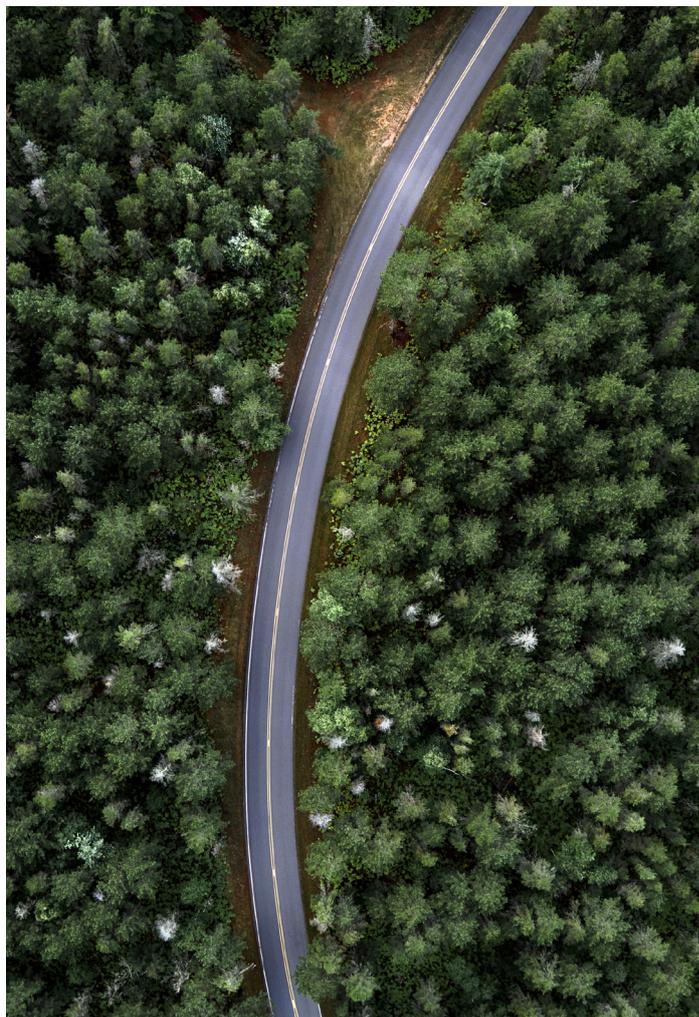
Dans ce modèle d'amélioration continue, deux facteurs sont primordiaux : **la confiance et la valeur accordée au retour client et la définition des bons critères pour obtenir les données les plus pertinentes et maîtriser l'ensemble des étapes du parcours client**. C'est de cette façon que l'expérience client peut être complètement repensée pour être totalement fluide et également source de découvertes.

Instaurer l'éthique comme boussole de toutes les pratiques marketing

Si les consommateurs ont de plus en plus d'attentes par rapport à leur expérience d'achat, ils sont également de plus en plus préoccupés par les questions environnementales et sociales. Ils veulent en savoir plus sur l'origine des produits et services qui leur sont offerts, les pratiques de l'entreprise, et l'authenticité de ses engagements. **L'éthique est ainsi devenue un filtre incontournable dans la conception, la production et la distribution de nombreux produits et services.** Pourtant, les entreprises à s'être saisies du sujet sont encore peu nombreuses malgré les déclarations d'intention. Une des rares exceptions dans l'industrie téléphonique est le néerlandais **Fairphone** qui a réussi à faire rimer rentabilité et responsabilité. D'une part, l'entreprise communique en toute transparence sur les conditions de travail de ses fournisseurs et choisit les matériaux de fabrication en fonction de la croissance de la demande prévue et de l'offre de matériaux recyclés. D'autre part, elle conçoit ses appareils pour qu'ils puissent être démontés facilement, incitant ainsi ses clients à réparer eux-mêmes leur mobile pour le garder plus longtemps. La firme innove également en matière de business model en testant un abonnement inversé : l'utilisateur qui prend soin de son matériel se voit récompensé, puisque le prix de la location du téléphone diminue en fonction du nombre d'années sans dommage.

Dans le contexte actuel, la réparabilité devient plus qu'un argument marketing. Poussés par la raréfaction croissante des ressources, les disruptions des chaînes d'approvisionnement, la pression sociétale et le cadre réglementaire, les industriels sont de plus en plus amenés à repenser leur modèle économique pour tendre vers l'économie circulaire. **Concrètement cela veut dire réfléchir à l'augmentation des usages d'un objet en le partageant avec d'autres utilisateurs, rendre possible sa réparation ou la mise à jour logicielle, ou encore prolonger sa durée de vie via la seconde main.** En visant la transformation des déchets en ressources, certaines marques sont pleinement entrées dans l'ère de la circularité. C'est le cas de Darty qui avec son « indice de réparabilité » oriente ses clients dès l'acte d'achat vers les produits ayant la plus grande capacité à être réparés. L'enseigne propose également des produits d'occasion qui peuvent être reconditionnés. Enfin, parce que le prolongement de la durée de vie diminue la fréquence d'achat, Darty a repensé son business model avec Darty Max. En échange d'un abonnement mensuel, le client peut faire réparer à tout moment et, quel que soit le nombre de pannes, un équipement acheté chez Darty ou ailleurs. **Cette tendance, accompagnée du développement des plateformes de partage entre consommateurs, pousse les équipes marketing à développer le « product-as-a-service ».** Gage à elles de trouver un juste équilibre entre responsabilisation du consommateur et service de réparation pour maintenir l'objet en bon état. Les expériences d'Autolib, Vélib et de trottinettes en libre-service témoignent de la difficulté du défi autour des coûts d'entretien.

D'autres entreprises font de cette responsabilisation et de l'engagement des consommateurs un levier du marketing éthique, en associant complètement ces derniers à leurs décisions stratégiques. La démarche « **C'est qui le patron ?** » s'est fait connaître dans un contexte d'ouverture du marché des quotas laitiers en leur proposant de reprendre la main sur leurs actes d'achat. L'objectif est de permettre aux consommateurs de décider eux-mêmes de la composition des produits en rayons et, aux agriculteurs les produisant, d'être rémunérés à la juste valeur de leur travail. Une telle place donnée au consommateur remet-elle en question le rôle du chef de produit ? Il s'agit plutôt d'un procédé qu'il doit envisager pour donner une nouvelle dimension à l'engagement et à la relation client. Lancée en grande distribution en août 2016 avec une brique de lait comme première référence, l'entreprise compte aujourd'hui près de 12 000 sociétaires, et continue de se développer. Elle a décidé d'entrer au capital de plusieurs exploitations agricoles pour les soutenir et les aider à construire un cahier des charges qui leur permettra d'être labellisées. Les trublions de l'alimentaire ne comptent pas en rester là et prévoient de s'attaquer dans les prochaines années à d'autres secteurs comme l'assurance, la banque et la santé.



Pour pousser la promesse éthique un cran plus loin et accompagner les consommateurs dans leurs changements de pratiques, l'entreprise peut également avoir recours au dernier né des sciences comportementales, le **nudge**. Théorisé en 2008 par Richard Thaler et Cass Sunstein, il est défini comme « un coup de pouce qui favorise l'adoption du comportement souhaité, sans contrainte, pour aider à passer de l'intention à l'action ». **D'abord adoptée par le secteur public, cette technique est aujourd'hui de plus en plus plébiscitée par les entreprises.** Nutella utilise ainsi la quantité de 15 grammes, recommandée par les nutritionnistes, comme étalon pour ses visuels ou portions individuelles. Après étude, la marque a effectivement constaté que cela jouait sur le biais de perception de taille et que le consommateur adoptait une consommation plus responsable en intégrant cette quantité à la norme. Pour autant, des dérives sont aujourd'hui constatées et certains nudges ne sont plus seulement utilisés dans l'intérêt du consommateur ou du citoyen. A titre d'exemple, de nombreux sites de e-commerce jouent sur le biais de rareté (« il reste deux billets à ce prix ») ou de choix par défaut (il faut cocher une case pour ne pas souscrire à une option) uniquement pour accélérer le processus de vente. L'intervention du Directeur marketing est essentielle pour contenir ces pratiques qui sont de plus en plus dénoncées par les consommateurs et posent un risque réel de perte de confiance en l'entreprise et de détérioration de son image.



Comment faire en sorte que l'éthique alimente la promesse ?

A l'heure où l'ensemble des institutions sont soumises à une forte défiance, **la définition de la promesse de l'entreprise doit intégrer en son cœur l'éthique** pour construire les fondations d'une relation saine et transparente avec les consommateurs. Ces derniers poussent les entreprises à assumer un rôle sociétal et citoyen et attendent non plus seulement une réponse à leurs attentes mais plus d'information sur la façon dont cela va être fait, et sur les impacts environnementaux et sociaux que cela peut comporter.

Par sa capacité à détecter les évolutions des mœurs, le marketing joue un rôle d'avant-garde dans la définition de l'éthique, dans l'évaluation de ce qui est juste ou non dans la manière de produire, distribuer et commercialiser. On peut s'attendre à voir se développer une approche centrée de plus en plus sur **l'éthique by design**, c'est-à-dire en intégrant des valeurs et des principes humains dès la conception d'un produit ou service. Avec une utilisation croissante des données et de l'intelligence artificielle au sein des systèmes économiques, ce travail ne sera cependant pas suffisant et il est essentiel que le libre-arbitre du consommateur et sa responsabilité soient respectés pour instaurer un climat de confiance et nourrir la promesse qui le lie à l'entreprise.



Réinventer la fonction marketing c'est réinventer la promesse du marketing

Les nouvelles exigences sociétales et l'évolution des réglementations ouvrent aux marques des opportunités d'innovation, de conquête de nouveaux marchés, et de renouvellement de leur modèle économique en plaçant la promesse client en leur cœur. Cette nouvelle approche les incite à orienter leurs efforts vers des objectifs plus en phase avec les consommateurs et à poser les fondements de nouvelles relations avec leurs partenaires.

Dans ce contexte, l'activité ne se limite plus aux seules capacités de l'organisation, elle est ouverte sur tout un écosystème. Et elle évolue et innove en continu. **Placer l'écoute tout au long du parcours client et de sa chaîne de valeur, permet à l'entreprise de mieux réparer et limiter les irritants qui viennent parasiter la réalisation de la promesse.** C'est également un moyen efficace de comprendre les nouveaux usages apportés par les nouvelles technologies et les évolutions des besoins des clients pour mieux imaginer de nouvelles prestations. Enfin, **la conception de la promesse se doit d'être considérée de façon étendue incluant la façon dont l'entreprise résout les problématiques des consommateurs** et plus uniquement son objet. Cela place l'éthique au cœur de la création de valeur de l'entreprise et qui mieux que le Directeur Marketing pour comprendre les attentes sociétales et environnementales de la société ?

La fonction marketing sera donc un rouage essentiel pour orienter la promesse de l'entreprise dans la bonne direction. Mais pour cela, les 4 piliers historiques (les « 4P » : produit, prix, place, promotion tels que théorisés par Philip Kotler et Jerome McCarthy) sur lesquels est bâti ce métier sont aujourd'hui à réinventer.

Le Produit devient la Promesse : c'est en dépassant le concept de produit ou service et en intégrant pleinement la notion d'expérience dans la résolution d'une problématique globale du consommateur que l'entreprise arrivera à tisser un lien de confiance avec ses clients.

Le Prix devient la Personnalisation : les données tout au long du parcours client sont une clé pour adapter, non seulement la promesse, mais également la tarification en fonction de l'usage du produit.

La Place devient l'écosystème de Partenaires : garant de la formulation et de la réalisation de la promesse, le Directeur Marketing devient chef d'orchestre d'une entreprise qui intègre des nouveaux segments et des nouvelles compétences grâce à un ensemble de partenaires de la chaîne de valeur.

La Promotion devient la Pédagogie : la chaîne de valeur de l'entreprise doit pleinement prendre en compte et rendre compte de son impact environnemental et social. Cela fait partie des attentes des consommateurs, et pour tenir sa promesse, l'entreprise devra donc faire faire toute la lumière sur ses méthodes de conception, production et distribution.



Rozenn Belliard
Directrice Excellence Client
Transport
Sopra Steria Next



Malika Kaoua
Directrice de la marque
et de l'expérience client
Sopra Steria Next



l'exploratoire

sopra  steria
next

L'Exploratoire Sopra Steria Next est un do tank dédié aux questions d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise dans la transformation et les pratiques numériques des entreprises.

Sa vocation est de faire émerger, de partager et de diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du groupe, institutions, fondations.

Il dessine avec eux des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Les travaux de L'Exploratoire Sopra Steria Next se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plateforme ».

www.soprasterianext.fr/lexploratoire

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients. Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, **l'un des leaders européens de la Tech reconnu pour ses activités de conseil, de services numériques et d'édition de logiciels**. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. **Fort de 47 000 collaborateurs dans près de 30 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,7 milliards d'euros en 2021.**

The world is how we shape it*

sopra  steria
next