

**Conseil Scientifique**  
**Groupe de travail « Evolution du métier du marketing »**



**Laurent Ponthou, François Laurent, Xavier Charpentier**

## 1. Transformations du métier du Marketing

Le métier du marketing, ou doit-on plutôt dire, les métiers du marketing, vivent en ce moment 3 grands axes de transformations profondes, qui viennent se cumuler parfois dans les entreprises :

- Impact du digital,
- Low cost et mondialisation,
- Fragmentation de la société.

### ↳ L'impact du digital

Les marketers doivent comprendre et maîtriser comment exploiter les données qu'ils connaissent sur leurs clients et leurs marchés. Ce n'est bien sûr pas nouveau. Mais la dimension prise ces dernières années par les nouvelles technologies issues du digital, comme le big data, les nouveaux modes d'interaction avec ses clients, et aujourd'hui l'intelligence artificielle, ont changé la donne. La transformation digitale est partout, et le Marketing est particulièrement concerné.

En effet, toutes ces techniques révolutionnent le dialogue de l'entreprise avec ses clients, quel que soit le canal qu'il utilise. Mais pour les concurrents aussi !

Ainsi, de nouveaux métiers apparaissent, pour pouvoir analyser leurs données, mais aussi les protéger et échanger avec eux : hier community manager, chief digital officer, data scientist, traffic manager, product owner d'applications, et aujourd'hui data protection officer, concepteurs de bots et d'applications sur les assistants vocaux... Ces nouveaux métiers du Marketing sont parfois à la limite d'autres filières comme la vente, la communication voire le design ou même la technique.

L'impact est extrêmement fort également sur l'approche produit : le marketer doit savoir s'approprier les approches lean, ce qui veut dire moins de big bangs de nouvelles offres, plutôt des lancements itératifs et de l'amélioration continue, en pivotant parfois pour chercher ce qui a le plus de potentiel pour ses clients. On lance pleins d'idées, on teste les meilleures, on les implémente, et on recommence... L'offre doit toujours coller aux attentes de consommateurs qui évoluent sans cesse, car sinon ils zappent et passent aux concurrents qui auront été plus vite à les décrypter.

Cependant, il est important que le marketer ne se coupe pas de la réalité, cachée derrière ses multiples flots de données avec lesquelles il décrypte ses clients. Son obsession doit être de rester « user centric », et de chercher à appréhender l'être humain, derrière le digital.

## ↳ **Low cost et mondialisation**

Le low cost qui s'est globalisé a révolutionné de nombreux secteurs : les nouveaux clients que Dacia a apportés, par exemple, n'ont pas les mêmes codes que les clients traditionnels.

Un autre exemple pourrait être H&M qui donne accès à la mode pour tous, et qui change son offre en permanence pour coller aux évolutions des tendances.

Il est indispensable de voir grand très tôt, domaine où les GAFAs et autres UBER ont excellé, et maintenant les nouveaux acteurs chinois. C'est encore souvent une difficulté pour les européens, lorsque leur marché ne contient pas de barrières fortes à l'entrée pour les acteurs externes.

Par ailleurs, il faut souvent savoir gérer une injonction contradictoire, entre tout miser sur le volume et une présence auprès de l'ensemble des consommateurs au meilleur coût, tout en offrant une réactivité permanente face aux évolutions de la demande des clients pour rester dans la course. Et en sachant offrir une qualité minimale, condition nécessaire pour survivre dans les avis des consommateurs, mais loin d'être suffisante...

On voit donc que face à cette transformation, le marketer doit savoir être hyperactif, avec une compréhension fine de son système de production et des savoir-faire de ses fournisseurs et partenaires, tout en sachant communiquer largement avec ses consommateurs pour rester en dialogue constant avec eux.

## ↳ **Fragmentation de la société, de l'émergence de consommateurs pauvres en France à la conception de produit et services durables**

La fragmentation de la société n'a échappé à personnes ces derniers mois.

Au-delà de l'émergence flagrante de consommateurs pauvres en France, c'est de nouvelles formes de consommation qui voient le jour, à base d'entraides, de bons plans. Le digital peut s'avérer être un facilitateur, mais à condition d'y avoir accès et de savoir le maîtriser.

Des marketers ont su exploiter et proposer de nouvelles offres, du *Bon Coin* à *Nozarrivages*. Mais le digital n'est pas tout, et la récupération et les bons plans, y compris alimentaires sont devenus un mode de survie pour certains.

Et les grandes entreprises du CAC40 en ont bien pris conscience, comme l'affirmaient en Décembre dernier treize PDG. Pour eux, l'économie française doit être plus inclusive, l'économique et le social doivent aller de pair, pour que le tissu social se reconstruise à partir du tissu économique. Ainsi, ils s'engagent sur une liste d'initiatives qui viendraient en complément des mesures gouvernementales en faveur du pouvoir d'achat, en matière d'accès solidaire aux produits et services en 2019 et 2020.

Sans oublier les nouveaux consommateurs en Afrique ou en Inde, où de nouveaux modèles émergent avec succès, comme le paiement sur mobile ou le micro crédit, présenté déjà depuis une dizaine d'années pour faciliter les échanges dans ces pays où les banques sont encore rares.

Enfin, les consommateurs exigent maintenant des marketers qu'ils lancent des produits et services qui facilitent la transition énergétique et écologique, et contribuent au développement économique et social. Les Directives européennes issues du Paquet Economie circulaire, approuvé par le Parlement Européen et entériné par le Conseil le 30 mai 2018 impliquent aux entreprises de s'engager à mieux produire, mieux consommer, mieux gérer les déchets, et que tous les acteurs soient mobilisés.

Certains ont pris de l'avance comme *Carrefour* avec *Act for Food*, pour permettre à ses clients de mieux manger, partout, à un prix abordable, ou *Danone* avec les engagements de son président Emmanuel Faber (« *One Planet One Health* »).

## **2. Face à ces transformations, comment réagissent les professionnels du Marketing ?**

Ces transformations qui viennent d'autres horizons peuvent être des difficultés pour les marketers. Car elles les obligent à s'adapter et faire évoluer leurs pratiques.

C'est toujours un risque de changer, on peut perdre le sens, son identité, et en conséquence... ses clients.

Comment les marketers réagissent à ces mutations de leur métier ? Quelques-uns ont bien voulu témoigner auprès de l'ADETEM<sup>1</sup>

### **↪ Un métier qui plait toujours malgré quelques difficultés**

Ils nous ont d'abord dit que le marketing reste un métier très plaisant pour de multiples raisons :

- Il est au cœur de la création de valeur de l'entreprise, ce qui fait du marketer un collaborateur clé ;
- Il est très humain car c'est un métier de contact. Le marketer doit être en permanence à l'écoute des humains que sont les clients et les utilisateurs, et des autres collaborateurs, qui occupent de multiples métiers au sein de l'entreprise ;
- Il l'est aussi par le fait que c'est un métier avec beaucoup d'imprévus, source de satisfaction intellectuelle ;

---

<sup>1</sup> Liste des contributeurs en dernière page.

- On ne s'ennuie d'ailleurs jamais aussi car les activités varient en permanence tout au long de l'année. Elles nécessitent des compétences pluridisciplinaires : pas de routine, et il faut toujours se tenir au courant et évoluer !
- Il est tourné vers le futur, la découverte, et comporte énormément d'innovations.

Parmi les difficultés, la vitesse et la nécessité d'être toujours dans l'anticipation sont des sources de stress et de frustrations, car les innovations doivent aussi pouvoir s'installer dans le temps.

### ↳ **Des mutations en cours, sources de nouvelles formes du marketing**

La data a un impact particulièrement important sur les budgets du marketing, car il offre une connaissance très forte des clients et des marchés : il faut faire plus et mieux, pour un même budget, mais optimisé, ou plutôt en baisse mais plus ciblé.

Une grande rationalisation, la recherche d'efficacité, et un meilleur ciblage sont les plus fortes évolutions attendues dans les prochaines années sur les budgets du marketing, avec une part du digital toujours plus importante.

Par ailleurs, l'annonceur reprend de plus en plus la main sur ses investissements, grâce aux compétences que lui donne la data.

Le digital est donc pour eux la transformation qui impacte le plus le marketing. Mais le digital ne doit pas éliminer l'interaction avec les clients et les utilisateurs, toujours imprévisibles par nature.

Aussi, pour eux, la fonction marketing n'est nulle part remise en cause dans les entreprises.

Si elle est décriée, c'est sans doute par méconnaissance de ce que fait vraiment un marketer, ou parce que la fonction marketing se dilue dans divers métiers connexes, de la direction de la relation client, au rôle de product owner dans les projets agiles.

Et la manipulation, souvent reprochée au marketing par ceux qui connaissent peu ce métier, est systématiquement à bannir car elle est perçue comme destructrice de valeur pour l'entreprise.

Aussi, la fonction marketing est toujours présente, voire de plus en plus centrale, en raison de l'importance de l'orientation client, de plus en plus importante dans les stratégies des entreprises.

Mais cette fonction prend des formes de plus en plus variées, allant de la conception de produit à la communication. Ce dernier rôle devient de plus en plus important car il impacte la marque, le packaging, et même le recrutement pour attirer les nouveaux talents.

Et pour certains, le marketing devient l'expérience client.

### **3. Le marketer de demain sera multiforme et user centric**

En conclusion, tous pensent que le marketing a une raison d'être aujourd'hui. Il est de plus en plus sollicité pour comprendre et échanger avec le client, y compris à travers les médias sociaux, pour mieux réussir les innovations et mettre en œuvre l'amélioration continue de la production.

La concurrence de l'IA n'est perçue que pour des fonctions très opérationnelles du marketing, qui de toute façon s'appuieront de plus en plus sur des données qu'il faudra savoir exploiter.

Au marketer de demain de choisir de défendre les causes citoyennes et environnementales, porteuses de sens pour les clients. Il doit répondre aux attentes des consommateurs sur la transparence, des traitements des données personnelles à la proposition d'offres réellement adaptées à ses besoins et ses propres envies, pour bâtir une relation de confiance dans la durée.

Le marketing est donc de plus en plus multiforme, complexe, pluridisciplinaire, et nécessite des compétences évolutives.

Le marketer doit rester celui qui comprendra toujours le mieux les clients et les utilisateurs, et qui saura prendre les bonnes décisions en conséquence pour les offres de demain. C'est sa compétence user centric, qui le maintiendra au cœur de la création de valeur de l'entreprise.

## Contributeurs

Les auteurs remercient pour le le temps qu'ils leur ont accordé :

- **Chantal Philippe**, Directrice Marketing, Maitre Coq.
- **Catherine Champeyrol**, Conseil en créativité opérationnelle, CEO de Beautemps.
- **Natalia Winter-Martinez**, aujourd'hui Innovation Strategist, Advisor, Marketing expert indépendante, après avoir travaillé chez Orange, BlackBerry, Fondation Mozilla, etc.
- **Didier Barbe**, Vice Président, Global Influencer Engagement, IBM Corporation.
- **Eric Troussel**, Directeur du développement, BU Media, Services Courrier Colis, Groupe La Poste.
- **Hervé Hebert**, Chief Marketing Officer, Total
- **Frédéric Lapeyre**, Directeur Marketing de LCL jusqu'à il y a peu, aujourd'hui patron de leur filiale / programme Avantage +
- **Bastien Leal**, Hammerson