

**LE MARKETING AGILE, UNE RÉINVENTION
NÉCESSAIRE POUR LES DIRECTIONS
MARKETING**



Introduction

Comme les autres fonctions dans l'entreprise, le marketing est confronté à des enjeux, connus mais profonds, qui appellent à une **transformation accélérée de l'organisation** :

- Intensification de la digitalisation
- Changements rapides du consommateur
- Nouveaux modes de conception des produits et des services

Avec une démarche de plus en plus répandue pour la gestion des projets, L'agile, dont **Scrum**, favorise des pratiques plus itératives, plus collaboratives et de nature à optimiser les chances de succès des projets engagés.

Le **marketing agile** s'appuie sur la formulation d'hypothèses, leur test régulier, le recours permanent à des feedbacks client, permettant ainsi de changer d'orientation à tout moment et de réduire les risques inhérents au lancement d'une offre.

- *En quoi le marketing peut-il être agilité ?*
- *Quels sont les impacts du marketing agile pour l'organisation de la fonction marketing, les équipes et les compétences ?*
- *Comment permettre à l'entreprise de transformer ses idées en campagnes marketing en quelques jours seulement ?*
- *Comment répondre aux enseignements des analyses marketing en temps réel ?*
- *Comment lancer des douzaines voire des centaines de tests en une année seulement ?*

Les promesses du marketing agile sont nombreuses, souvent étonnantes, mais parfaitement réalisables et à la portée de tous.

Les problématiques et questions usuelles de la fonction marketing

Les directeurs marketing pensent généralement que la fonction qu'ils dirigent pâtit d'un léger déficit d'image aux yeux des autres directeurs de l'entreprise.

La satisfaction relative à la performance de la fonction marketing est très variable selon les entreprises, car son **ROI reste difficilement mesurable**.

Dans le même temps, la direction de l'entreprise pense que les actions du marketing sont susceptibles de soutenir le niveau des ventes. Ainsi, elles n'osent pas chercher à rationaliser une fonction qui peut avoir un impact aussi important sur le chiffre d'affaires, surtout en période économiquement plus difficile.

Pour cette raison, **la fonction marketing demeure l'une des dernières fonctions encore non optimisée au sein de l'entreprise**.

Celle-ci doit donc se réinventer pour affronter les nouveaux défis auxquels elle est confrontée :

- Intensification de l'innovation
- Priorité donnée à l'expérience client pour satisfaire un client exigeant et surinformé, zappeur et omnicanal
- Revue des modèles économiques et recherche de nouvelles sources de revenus
- Interactions en temps réel avec les clients...

Près de 4 directeurs marketing sur 10 jugent leur fonction pas assez performante

- *« Il est généralement très difficile pour les très grands groupes d'être réactifs aussi vite que les changements technologiques »*
- *« Il faut agir au plus vite, il faut un ton, un style quotidien, une immédiateté. Plus qu'un message à faire passer, c'est une conversation à initier, à nourrir. Les consommateurs ont besoin de proximité, d'humain »*
- *« Nous subissons un véritable manque d'accompagnement des lancements de produits en cross-canal »*
- *« Nous n'arrivons pas à trouver le temps pour analyser toutes les données en profondeur, les partager, en tirer des enseignements »*
- *« On passe beaucoup de temps à générer des datas pour justifier des budgets et pas assez pour générer des améliorations marketing et donner du sens à nos stratégies »*

L'organisation de la fonction marketing

La fonction marketing est toujours en mutation avec **un nouveau modèle demeurant à identifier**.

La majorité des fonctions marketing ont connu un changement organisationnel ces dernières années. Ces changements concernent principalement la répartition des rôles entre le global et le local, l'intégration du digital ainsi que le rapprochement opérationnel entre les fonctions marketing et commerciales.

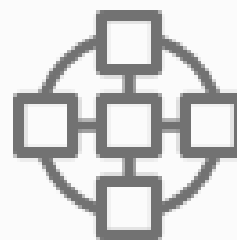
Certaines directions marketing sont parfois perçues dans l'entreprise comme étant autocentrées, peu ouvertes sur les autres fonctions, pouvant adopter une attitude de commandement aveugle.

Dans leurs différentes missions que sont le développement d'une offre, la valorisation de la marque, la recherche du juste prix pour la meilleure élasticité, l'optimisation du meilleur mix de distribution, le développement d'interfaces digitales et de l'omnicanalité, les directions marketing doivent nécessairement **interagir activement avec les autres fonctions de l'entreprise**. Pour autant, ces interactions peuvent ne pas être toujours fluides et ne permettent pas une création de valeur immédiate.

Les points de désaccord peuvent être nombreux et variés :

- une perception différente de l'ambition, une difficulté à trouver un compromis entre les différentes directions, chacune demeurant figée sur des contraintes propres,
- l'absence de mobilisation et de disponibilité des meilleures compétences pour chaque direction,

- des allers retours incessants y compris sur des décisions actées.



Une priorité pour les directions marketing, si ce n'est pas déjà fait, est de **s'ouvrir visiblement auprès des autres fonctions de leur entreprise**. Cela suppose :

- d'écouter les clients de manière plus continue, et non plus uniquement par à-coups d'études séquencées
- de construire et de faire vivre un écosystème avec les membres de toutes les autres fonctions de l'entreprise afin de profiter de toutes les expertises au bon moment et d'aligner les priorités

Sans renverser la table, il est également important de s'interroger sur la poursuite des échéances traditionnelles.

Par exemple, le budget marketing présenté à la direction financière doit-il conserver un rythme annuel dans un environnement réclamant des décisions quasiment quotidiennes ?

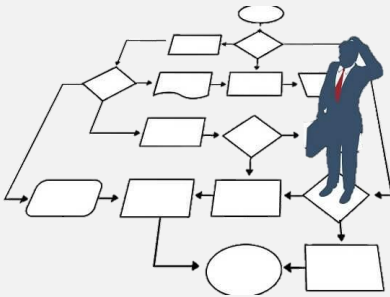
Plus proche du quotidien, les processus classiques peuvent alourdir plus que de raison la mise en œuvre de tâches pourtant simples.

L'organisation de la fonction marketing

Par exemple une entreprise grand public souhaite savoir comment répondraient ses clients à une nouvelle offre proposée par e-mail. Elle rassemble et consolide toutes ses mailing lists, la nettoie et la fiabilise, réalise de nombreux allers-retours pour perfectionner son contenu et son graphisme, procède, à plusieurs reprises, aux nécessaires vérifications réglementaires et juridiques, puis obtient l'ensemble des approbations nécessaires huit semaines plus tard, enfin prête pour l'envoi de l'e-mail.

Huit semaines pour envoyer un simple e-mail à ses clients, dans un monde où le client zappe de page web en 3 secondes et des entreprises de crédit donnent un accord de principe en moins de 10 minutes !

Pour autant, pour de nombreux acteurs ayant participé à cette démarche d'e-mail de 8 semaines dans l'entreprise, rien n'est anormal, c'est la norme.



Chacun a entendu, et cela semble évident, que les technologies numériques permettent aux marketeurs d'engager de nouvelles voies, parfois innovantes, pour bien mieux et efficacement répondre aux besoins de leurs clients.

Une organisation marketing doit avoir une **vision claire** de ce qu'elle envisage d'accomplir par la mise en œuvre de démarches agiles. C'est-à-dire, par exemple, qu'elle doit exprimer quels sont les segments clients qu'elle souhaite acquérir ou les parcours client qu'elle voudrait optimiser.

Pour ceci elle doit disposer des données suffisantes, des analyses correspondantes et de l'infrastructure technologique nécessaire pour les générer.

En parallèle de la mise en œuvre du marketing agile, **la montée en puissance de la technologie client est clé.**

Elle doit permettre de collecter, agréger et consolider, puis exploiter l'ensemble des informations issues des différents systèmes. Elle est un support décisif pour prendre des décisions basées sur des modèles prédictifs, concrets et partagés par tous.

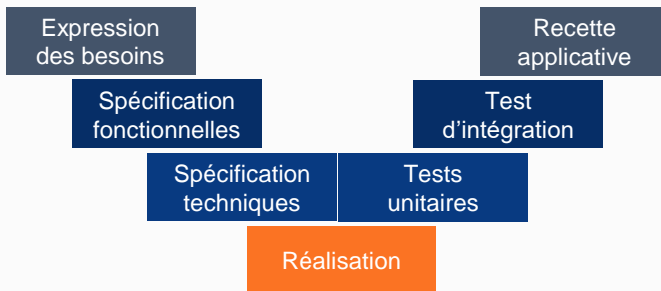
Mais dans le même temps, il convient de ne pas chercher à installer des outils parfaits. Cela peut être un piège et une perte de valeur en effet de trop se concentrer sur eux.

Un autre élément critique est le **sponsorship par le top management** lors du passage à l'agile. Ils doivent permettre l'accès facilité aux ressources clés et fournir un support décisif quand les nouveaux modes de travail rencontrent une inévitable résistance.

Les apports de l'Agile à la fonction marketing

Le **marketing agile oublie les démarches séquentielles classiques** qui faisaient se succéder stratégie, développement, validation et lancement. Grâce aux démarches Scrum, le marketing agile s'appuie sur des boucles de feedbacks, intégrées dans des sprints, permettant de valider les partis pris en temps réel.

Cette amélioration est permise par un changement profond des habitudes de développement, notamment par l'oubli ou l'adaptation du travail du cycle en V.



Ce cycle en V, qu'il s'agisse de projets marketing ou IT, fonctionne toujours de la même manière, suivant ces étapes :

- La fonction marketing cadre son sujet et élabore un cahier des charges ou assimilé. Il indique ce que chaque autre fonction de l'entreprise doit produire pour contribuer au projet.
- Des réponses à ce cahier des charges peuvent être apportées par les autres directions de l'entreprise. Mais souvent ces réponses ne sont pas fournies dans les délais et il s'agit de relancer, sans cesse, ce qui constitue une perte immense de temps et de valeur. Lorsque les réponses sont finalement apportées elles sont dépendantes de la vision de la direction concernée. Chaque direction est encline à apporter son point de vue isolé,

généralisant souvent une nouvelle complexité (réinterprétation du besoin, formulation de la réponse en fonction de ses seules contraintes, complexification juridique,...).

Dans un mode agile, le marketing est en capacité nouvelle de jouer un rôle d'intermédiaire et de facilitateur dans l'ensemble des échanges. Il sait intégrer les contraintes de chaque fonction et mobiliser les expertises complémentaires dont il ne dispose pas. Plutôt que d'organiser des réunions régulières pour acter l'avancement du travail réalisé par les autres fonctions, le marketing agile organise des échanges permettant d'identifier et de traiter en continu les contraintes de chaque direction et de solutionner collectivement et en temps réel les obstacles à lever.

Pour permettre cette nouvelle approche, il s'agit de mobiliser des profils inédits et surtout de **favoriser l'interdisciplinarité**, au sein d'équipes gérant leur feuille de route de manière autonome, mixant les compétences orientées vers les résultats plus que vers les moyens et disposant d'une capacité à prendre du recul sur la façon de travailler.

Ainsi, **le déploiement du marketing agile bouleverse les organigrammes**, amoindrit les missions des études et des fonctions des chefs de produits, suppose un effort important de formation et d'accompagnement au changement.

L'agile permet d'accroître radicalement la vitesse au sein des organisations marketing. Alors qu'elles transformaient une idée en une offre aux clients en de nombreuses semaines voire en plusieurs mois, elles deviennent capables de réaliser tout ce processus en moins de deux semaines.

Les impacts du Marketing Agile sur le Marketing Mix

Marketing classique

Produit / Service

- Définition des caractéristiques des produits et services unilatéralement par chaque fonction, sans transversalité
- Description de l'étendue des produits et services, dans sa qualité, ses formats, ses options, ses marques, ses relations clients...

Marketing Agile

- Elaboration d'offres rentables, vendables, à forte valeur ajoutée pour le client
- Plus de transversalité et de synergies entre le marketing et la production
- Feedback constants pour un produit
- Identification accélérée et plus pertinente des acquisitions et croissances externes adéquates
- Produit ou service adapté aux besoins des différents clients
- Test et validation des offres conçues dans leur différentes versions lors du cadrage et de la conception

Prix

- Description du positionnement tarifaire
- Détermination de la politique promotionnelle
- Gestion des prix selon les canaux de distribution
- Détail des conditions de paiement et de crédit

- Pratique efficace et temps réel du yield management
- Mesure plus rapide du ROI
- Test de la sensibilité au prix facilité
- Baisse des coûts de production et de stockage
- Politique de promotion beaucoup plus réactive et omni canal

Place

- Choix des réseaux de distribution et ventilation offline / online
- Calibrage de la force de vente
- Gestion du SAV

- Augmentation de la fluidité des livraisons
- Maîtrise des risques et des changements en cours de livraison grâce à une meilleure réactivité

Promotion

- Définition du plan média et engagements annuels

- Augmentation du niveau de réactivité permise par la connaissance des besoins du marché en temps réel
- Optimisation des campagnes publicitaires

Le client au cœur de la démarche de marketing agile

Deux tiers des directeurs marketing déclarent être peu satisfaits de la gestion de l'expérience client. Alors que les entreprises se sont progressivement dotées d'outils analytiques CRM puissants.

Pourtant, l'usage de ces outils leur permet difficilement d'atteindre le consommateur final. Les informations provenant des différents services que sont le marketing, le commercial, l'exploitation ou le SAV sont encore trop peu souvent croisées.

De fait le client final est fondu dans la masse ou dans son segment et ne perçoit pas encore l'attention particulière qu'il réclame.

L'agile, dans un contexte marketing, signifie d'utiliser efficacement les données et leurs analyses pour continuellement, et en temps réel, exploiter les opportunités et apporter des solutions aux problèmes des clients. Ceci engage, aussi, en permanence et en temps réel, à déployer rapidement des tests, évaluer les résultats et réagir immédiatement. Dans sa globalité, une direction marketing fortement agile peut gérer simultanément des centaines de campagnes omnicanales tout en générant de nombreuses idées nouvelles chaque semaine.

Le Lean Start Up, une palette d'outils efficace

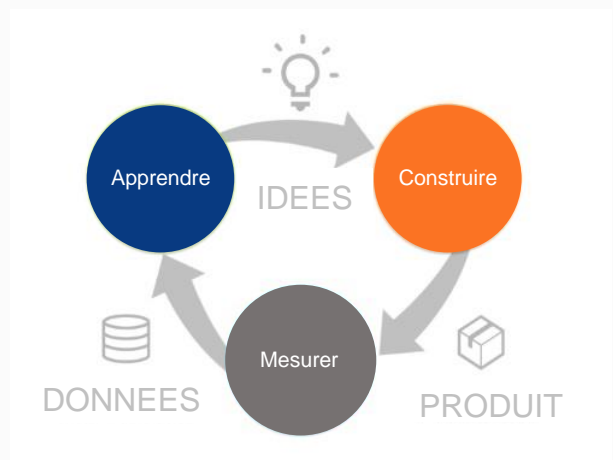
Chaque nouvelle offre peut être considérée comme une start-up.

Le lean start-up repose sur la vérification de la validité des idées, l'expérimentation et le

design itératif. Elle cherche à réduire les cycles de commercialisation, à mesurer les progrès, à intensifier les retours des utilisateurs pour optimiser le « fit » entre l'offre et la demande avec un investissement minimal.

Dans cette optique, le **Business Model Canvas constitue une aide précieuse.** Il favorise la réactivité et le réajustement rapide du projet et des travaux en fonction de l'environnement et de son évolution. Il permet de prototyper, de formuler et de structurer une proposition de valeur claire, lisible et qui correspond aux aspirations des clients.

L'innovation aujourd'hui ne relève plus uniquement de la R&D, même si celle-ci demeure fondamentale. Mais elle trouve de plus en plus aussi son inspiration dans l'expérience client, ne nécessitant pas forcément une révolution technologique.



Le client au cœur de la démarche de marketing agile

Les users stories dans le marketing agile

Les users stories utilisent la structure suivante afin d'être exprimées :

En tant que [rôle], je souhaite que [tâche], afin que je puisse [objectif ou bénéfice].

Les user stories fournissent au marketer agile des insights utiles, grâce aux personas associées à chacun de leurs marchés cibles et grâce à une description réelle et efficace des points de vue des clients et des bénéfices attendus.

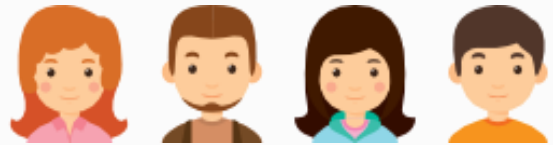
En tant que [role] : les rôles correspondent aux personas. Les marketers peuvent utiliser les personas pour élaborer l'offre puis conduire un premier test des prototypes.

Je souhaite que [tâche] : permet de se concentrer sur ce que les clients souhaitent accomplir, que ce soit la résolution d'un problème, atténuer un irritant ou aspirer à quelque chose de meilleur.

Afin que je puisse [objectif ou bénéfice] : l'objectif ou le bénéfice nous rappelle qu'un bon marketing est celui qui permet de répondre à la simple question « what's in it for me » (WIIFM). Le mauvais marketing se concentre uniquement sur les seules offres et produits décidées par les vendeurs au sens large.

Pour élaborer des user stories, il s'agit au préalable de cibler ses clients via l'exercice des personas. Cette tâche convient à identifier l'ensemble des personas susceptibles d'acheter le produit ou le service qui est développé. En marketing

agile, leur nombre optimal est de 10 au maximum.



Dans le marketing agile, le nombre de user stories est aussi relativement limité, avec 3 à 4 par persona. Elles privilégient **un grand nombre de détails par persona, suscitant la créativité et l'usage des données externes pour les décrire le plus parfaitement possible.**

Dans le marketing agile, cet exercice sollicite prioritairement le cerveau droit vis-à-vis du cerveau gauche, c'est-à-dire l'impact de l'émotion.

Ceci suppose de se concentrer plus sur les résultats attendus par le client que sur les caractéristiques du produit.

Par exemple si vous fabriquez et vendez des vêtements féminins, la logique habituelle est d'abord de réfléchir au tissu, à la taille et à la couleur de la robe, inspirées ou non de cahiers de tendances... Penser d'abord aux résultats attendus par la cliente, est de répondre aux attentes « j'aime quand on me dit que ma robe me va bien » ou « mon mari va l'adorer ».

Certes, les situations et les attentes sont nombreuses. C'est à ceci que servent les personas, à ce se mettre dans la peau du client pour mieux imaginer ses attentes, rationnelles et émotionnelles.

Le client au cœur de la démarche de marketing agile

Cela ne signifie pas que de réfléchir aux caractéristiques du produit est inutile.

Il est toujours nécessaire de garantir la qualité du produit, sa durabilité, la satisfaction vis-à-vis du produit, son juste prix...

Mais ce sont les critères seuils. Sans ceux-ci, il ne peut pas y avoir d'achat ou a minima de rachat.

Penser aux résultats attendus par le client, à ses émotions, à l'expérience qu'il attend, permet de faciliter la vente et de la renouveler.

L'apport impératif du ludique

Le jeu entraîne la capacité à chercher des solutions par rapport à un environnement avec un état d'esprit positif.

En effet, le jeu est perçu comme une activité amusante, délassante, non imposée dont l'objectif n'est pas prédéfini, ce qui lui donne un caractère plaisant et accentue son efficacité.

Il suscite la motivation du spectateur à devenir acteur, cette même motivation facilitant la concentration et la mémoire. Il permet l'acquisition de compétences parfois difficiles à acquérir à travers la théorie grâce à une mise en application de concept théoriques dans un environnement simplifié.

Pourquoi utiliser un jeu pour apprendre?

- Le jeu est une fonction essentielle au développement de l'individu. Favorisant la créativité, il apporte un moyen de se développer par l'action.
- Il permet au joueur d'exprimer sa personnalité et d'utiliser des connaissances spécifiques pour atteindre un but. Il met en place des stratégies et des raisonnements pour arriver à ses fins tout en collaborant avec des tierces personnes. Ainsi, le joueur utilise et met en application des savoirs dans un environnement simplifié en mobilisant compétences sociales, d'analyses, de réflexion, de communication...
- Enfin les règles du jeu fixent l'environnement dans lequel l'acteur doit interagir. Pour cela, il doit en apprendre les codes (le langage), les règles en place et les respecter.
- L'aspect hasardeux et la distance avec la réalité du jeu permet de surpasser la peur de l'échec et développe la confiance en soi.

Ainsi, le jeu permet de mobiliser un grand nombre de capacités cognitives; il est donc complémentaire à la théorie de par l'assimilation de concepts théoriques et leur mise en place dans un environnement simplifié.



Les valeurs et principes de l'Agile appliqués au marketing

Les valeurs de l'Agile qui s'appliquent parfaitement au marketing sont :

- *Répondre aux changements plutôt que suivre un plan.* Oui les marketers agiles disposent bien d'un plan marketing mais qui demeure agile.
- *Favoriser des interactions rapides plutôt que de viser le big bang, c'est-à-dire que les campagnes marketing évoluent de concert avec l'audience et que les plans marketing pluriannuels sont en partie mis de côté.*
- *Collecter des données et tester* au lieu de privilégier les opinions personnelles et les partis pris. Chaque campagne doit nous permettre de découvrir quelque chose de nouveau sur les clients.
- *Privilégier de multiples et petites expérimentations plutôt que de larges paris.* Elles peuvent être complétées rapidement, permettant des itérations rapides.
- *Susciter les échanges individuels ou en petits groupes* plutôt que de chercher une solution qui corresponde à un grand ensemble irréconciliable de prime abord.
- *Collaborer au-delà des silos et de la hiérarchie* suppose de distribuer librement et largement le knowledge, sans aucune palissade. Les hiérarchies trop strictes ne servent ni le client ni l'Agilité.

Les principes de l'Agile pour le marketing :

- La plus grande priorité est de satisfaire et d'enchanter le client avec des propositions marketing plus rapides et continues, qui résolvent les problèmes et créent de la valeur.
- Accueillir favorablement le changement. La capacité à répondre rapidement au changement est source d'avantage concurrentiel.
- Délivrer souvent des programmes marketing, dans un rythme de deux semaines à deux mois, avec une préférence pour les échelles de temps les plus courtes.
- Le meilleur marketing exige un alignement de la stratégie de l'entreprise et le développement commercial.
- Des individus motivés créent des programmes marketing géniaux. Leur donner l'environnement et le support dont ils ont besoin et leur faire confiance pour accomplir le travail.
- Apprendre, par les feedbacks et l'évaluation régulière des avancées, constitue la mesure première du progrès.
- Le marketing continu suppose de garder un rythme constant et un pipeline sans cesse alimenté.
- Ne pas avoir peur d'échouer mais ne juste pas échouer deux fois de la même manière.

Les objectifs du marketing agile sont d'améliorer la vitesse, la prédictibilité, la transparence et l'adaptabilité afin de permettre à la fonction marketing de se transformer efficacement.

Conclusion

Comme d'autres démarches exponentiellement citées, les démarches agiles, et parmi elles le Scrum peuvent être perçues comme un seul effet de mode.

Mais dans ce cas, les lourdeurs, pourtant bien connues, que cette démarche a révélées, assorties de solutions simples et de bon sens pour y remédier, ont initié des changements bénéfiques et structurants dans un grand nombre d'organisations.

Ces évolutions demeureront, en totalité ou en partie. Elles auront apporté une lecture claire et objective de contraintes, uniquement créées en interne et l'introduction de plusieurs solutions simples, adaptables pour tous.

Elles ont également mis en lumière, alors que grand nombre de comités stratégiques indiquent, écrivent, gravent dans le marbre, vouloir positionner le client au cœur de leur organisation mais malgré cette volonté, ont encore beaucoup de travail à réaliser en ce sens.

Les démarches agiles ont su aller au-delà du « customer washing », et réellement positionner le client comme le premier centre d'intérêt, par l'impératif de feedbacks réguliers.

Même si certaines directions marketing ont d'ores et déjà intégré des composantes agiles pour s'adapter aux changements, elles ne sont pas toutes allées jusqu'au bout de la démarche.

La hiérarchie demeure pesante, les impératifs et contraintes des silos toujours bloquants, les écosystèmes toujours isolés et peu collaboratifs. Appliquer des

démarches d'apprentissage continu et s'ouvrir aux autres fonctions de l'entreprise est un pas décisif mais non suffisant.

- *Est-ce que les autres fonctions, au-delà de leur participation à la démarche, font preuve de la bonne volonté suffisante pour participer à la démarche ?*
- *Participent aux réflexions et accélèrent les décisions ?*

Quelques Quick Wins pour la fonction marketing grâce à l'agile

- Mesure du retour sur investissement marketing
- Meilleure gestion de projet avec l'adoption du framework Scrum et de l'agilité
- Réalité du « customer centric »
- Déploiement plus simple et plus rapide d'une stratégie omnicanale

Contact

Eric Gallardo

Associé

eric.gallardo@abingtonadvisory.com

124-126 rue de Provence

7008 PARIS

Tél: + 1 53 93 34 50

www.abingtonadvisory.com