

La multiplication des technologies disruptives



Yann Gourvenec est
Program Director de
l'Advanced Master in Digital
Business Strategy à Grenoble
École de Management



Dire que le marketing est envahi par la technologie n'est pas une vue de l'esprit. Il suffit, pour s'en convaincre, de jeter un bref coup d'œil sur la célèbre carte des Martech (marketing technologies, mot valise consacré) de Scott Brinker pour se convaincre du contraire. Il s'agit même sans doute d'un euphémisme tant le paysage est confus et encombré. Les possibilités pour le marketeur d'aujourd'hui sont innombrables et je mesure le chemin parcouru depuis mes premiers dépouillements d'études sur micro-ordinateur en 1983. La technologie est devenue ultra puissante, les possibilités infinies, et à portée de toutes les bourses au vu des options proposées. Et pourtant, les marketeurs n'ont jamais été aussi perdus dans cette jungle « digitale » dont la définition même est casse-tête (qu'est-ce que le digital ? « Tout ce qui est fait de zéros et de uns mais n'est pas de l'IT » répond mon confrère Hervé Kabla). Pour comprendre le champ des possibles, le marketeur doit se doter de lunettes à double foyer (technologique et marketing) qui lui permettront de décoder certaines, sinon quelques-unes de ces technologies et leurs usages. Je vous livre ici mes conseils de survie pour le marketeur d'aujourd'hui.



De l'homo economicus à l'homo technologicus :

Conseils de survie dans la jungle technologique du marketing

LE PAYSAGE DES MARTECH DE LA PROTOHISTOIRE (ANNÉES 2000) À AUJOURD'HUI

Les possibilités offertes par la technologie au marketeur d'aujourd'hui sont immenses

Le temps où nous faisons des études sur papier est bien loin derrière nous, à tel point qu'il faut que je fasse un effort pour me souvenir de l'ère pré CAWI. Mes premiers cours de méthodologie sur les études en ligne datent de près de 20 ans et chaque année je note des dizaines d'études menées par les élèves à qui nous faisons découvrir la possibilité de sonder des échantillons du monde entier en un temps très court.

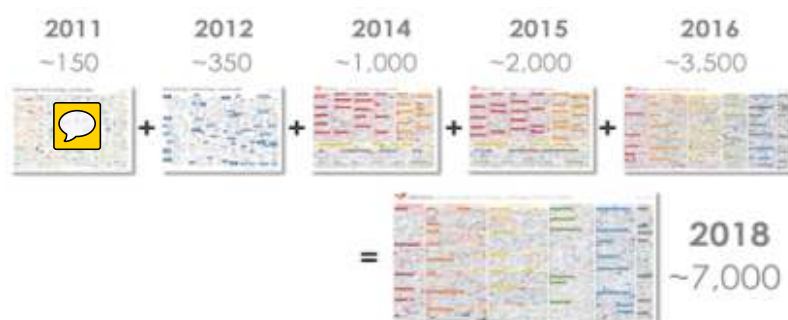
Depuis, les technologies Web et cloud se sont généralisées à un point que nos disques durs et même nos réseaux locaux (LAN) passent entièrement dans le nuage, permettant un accroissement exponentiel de notre productivité au travail. Cette puissance de la technologie se retrouve aujourd'hui intégralement mise au service du marketeur et notamment dans le secteur de la connaissance clients.

Cela non plus n'est pas nouveau, car cela fait plus de trois décennies que je travaille sur des sujets de

technologie du marketing et des ventes.

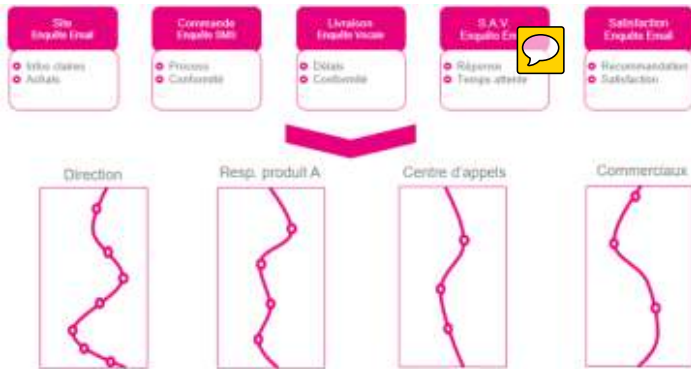
Mais jamais les possibilités n'ont été aussi infinies, les fonctions étendues, les facettes multiples du marketing aussi intégralement couvertes. Du moins en théorie.

L'infographie du paysage du Martech de Scott Brinker est en cela un excellent baromètre de la poussée exponentielle de la puissance des technologies marketing. Une véritable loi de Moore. 150 solutions en 2011, 1000 en 2014 et... près de 7000 en 2018 ! Oui vous avez bien lu et croyez-moi ou non mais je connais des acteurs – majeurs – de la dmp (data management platform) qui manquent à l'appel de ce « super graphique » pour reprendre le terme utilisé par l'auteur.



La technologie accompagne les marketeurs à tous les stades du parcours client

À tous les stades du parcours client, la technologie permet d'accompagner le travail du marketeur, comme l'a superbement décrit Frederic Canevet sur son blog conseilsmarketing.fr dans son article intitulé : « la méthode pour créer un parcours client de A à Z et optimiser l'expérience client », au travers d'illustrations prises de l'application cockpit d'Eloquent, dont il est product manager.



Comme Frédéric le fait remarquer, chaque secteur est différent et requiert toutefois une adaptation.



À l'intérieur de chaque entreprise également, on relèvera de la même manière des spécificités liées aux produits, aux marchés, pays etc. Bref, en matière de parcours client comme ailleurs, il n'existe pas de solution unique et les marketeurs du XXI^e siècle se trouvent face à l'éternel problème qui consiste à faire coller un outil à un besoin métier. Qui plus est, des outils plus ou moins standard et plus ou moins intégrés, ou plutôt une myriade d'outils, dont le nombre est en expansion constante alors que beaucoup peinent encore à maîtriser les bases du data marketing.

Mais les marketeurs sont à la peine avec le data marketing, aux USA comme ici

Traversons l'Atlantique pour nous rendre compte de l'ampleur du problème. La maturité des professionnels du marketing américains est notoirement plus élevée que celle de leurs homologues européens, et il n'est donc pas rare que les analyses d'outre-Atlantique montrent un décalage dans ce domaine qui nous laisse pantois. Cette fois-ci cependant, on peut dire que le paysage se resserre et que les différences entre Amérique et Europe s'aplanissent considérablement. Hélas, pas dans le bon sens, les marketeurs américains étant aussi perdus que les nôtres face à la complexité du domaine et peinant à intégrer la donnée dans leur stratégie.

eMarketer a mis cela en exergue en montrant qu'un marketeur

Primary Challenge of Utilizing Marketing Data According to Creative and Marketing Professionals Worldwide, Jan 2018

% of respondents



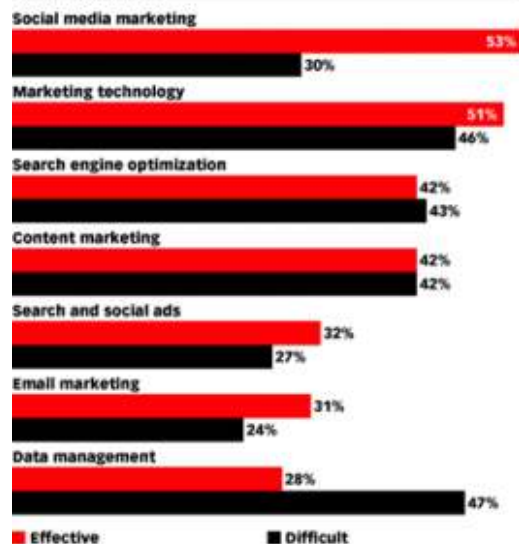
Note: numbers may not add up to 100% due to rounding
Source: Widen, "2018 Widen Connectivity Report," May 15, 2018

238024

www.eMarketer.com

Effective vs. Difficult Digital Marketing Tactics According to Marketers* in North America, Nov 2017

% of respondents



Note: *respondents who described their company's digital marketing plan as very successful

Source: Adestra, "2018 Digital Marketing Plans for Best-in-Class Success" in partnership with Ascend2, Feb 16, 2018

237308

www.eMarketer.com

américain sur deux éprouve des difficultés lors de la mise en œuvre des technologies marketing au sein de sa stratégie (une statistique qui ne me surprend guère sur la base ce que j'observe sur le terrain aux États-Unis et en Europe).

Là où les défis sont les plus importants, on trouve immanquablement la qualité de la donnée avec seulement un tiers des marketeurs interrogés par eMarketer qui sont satisfaits de l'efficacité de leur gestion des données, contre près de 50 % qui éprouvent des difficultés dans ce domaine.

Avant de penser à la technologie, pensez à la qualité de la donnée, même si c'est démodé

Selon le Data Quality Report d'Experian de juin 2017, il existe quatre principales catégories de projets liés à la gestion des données pour les marketeurs américains. Dans l'ordre on trouve : 1) le nettoyage des données (33 %) 2) l'intégration des données (31 %) 3) la migration des données (28 %) et 4) la préparation des données.

Je me croirais revenu dans les années 80 tant ces sujets sont immuables. L'analyse confirme en effet que la donnée seule ne

peut transformer l'entreprise en entreprise tournée vers la donnée (data-driven organisation). Les organisations d'aujourd'hui restent riches en données mais pauvres en enseignements qu'elles en tirent, comme le fait remarquer Arke University.

En conclusion de cette première partie, qu'avons gagné depuis ces débuts des Martech ?

Ce que nous avons gagné depuis la protohistoire des martech au début des années 2000 c'est, au travers d'un outillage abondant. Une compréhension indéniablement meilleure de nos marchés avec une amélioration spectaculaire de la vision client.

Ou plutôt une promesse d'amélioration car les outils du Martech ne peuvent faire le travail seul.

Le marketeur doit lui aussi grandir et améliorer sa compréhension du domaine et obtenir la fameuse « culture de la donnée » qui est indispensable s'il veut pouvoir profiter au maximum des perfectionnements technologiques offerts par les nouvelles générations de plateformes de CRM, des DMP, et même des CDP (customer data platforms) et autres plateformes de marketing automation, toutes reliées par des API et alimentées, bien entendu, par le CRM onboarding.

Vous êtes perdu ? Rassurez-vous vous n'êtes pas seul

L'incroyable complexification du paysage est un véritable défi lancé aux marketeurs d'aujourd'hui qui doivent parler la langue du digital car dire que leur métier est en voie de transformation serait un euphémisme. Mais les marketeurs, peut-être même les lecteurs de ces pages, qui se sentiraient quelque peu dépassés par cette salade indigeste d'acronymes, de concepts mal ficelés ou à peine compréhensibles et de défis de mise en œuvre aux ROI incertains, ne doivent surtout pas désespérer.

Je vais donc, dans la deuxième partie de cet article, leur livrer mes conseils de survie et un conseil général pour préserver et développer leur avenir

GUIDE DE SURVIE DES MARKETEURS DANS LA JUNGLE DU MARTECH

Les Marketeurs doivent se méfier des « experts » du digital

Soyons francs et directs, les « experts » capables de maîtriser tous les sujets identifiés par Brinker ne sont pas légion. En fait ils n'existent probablement pas. Gregory Pouy, dans son article « le dirty secret des experts digitaux » le dit clairement et directement :

« *Le digital se complexifie dans l'intégralité des métiers et par conséquence, même s'il est difficile de l'assumer publiquement, la plupart d'entre nous, supposés « experts digitaux » ne maîtrisent pas tout l'écosystème et, pire, se laissent distancer chaque jour un peu plus.* »

Car tel est le digital, une matière protéiforme que personne ne peut plus prétendre connaître entièrement, encore moins maîtriser en « expert ». Ceux qui prétendent l'inverse sont probablement des faussaires.

Marketeurs, devenez des méta-experts !

Pour bien décoder les technologies, le marketeur doit au contraire se doter d'une méta expertise, une capacité de décodage et apprendre à apprendre.

Circonscrire les Martech, à la lumière du panorama décrit plus haut, est donc une gageure. J'ai choisi de faire un zoom sur plusieurs de ces compétences que les marketeurs doivent acquérir et développer, pour lesquelles je vous proposerai ma lecture personnelle. Puis en conclusion, je vous livrerai mon conseil de pra-

ticien (terme que je préfère à celui d'expert pour les raisons évoquées ci-dessus) des technologies du marketing, avec une note spéciale destinée aux personnes, jeunes ou moins jeunes, qui désirent se lancer dans le marketing digital.

Voici donc quelques conseils simples pour survivre dans la jungle du Martech.

Garder la tête froide vis-à-vis des innovations et intégrer la courbe de digestion des technologies

Avant toute chose, on idéalise beaucoup trop l'innovation. Les marketeurs se doivent de prendre beaucoup de recul par rapport à cela et se dire que les outils restent des outils. Les techniciens les plus aguerris le savent : plus on maîtrise la technologie, plus on est capable de prendre du recul par rapport à elle. Le défaut que je vois chez beaucoup de marketeurs, est justement de prendre toute technologie pour argent comptant. Au contraire, le bon technologue et le bon data marketeur, saura prendre du recul par rapport aux promesses de la technologie et partir du scepticisme pour bâtir quelque chose de positif.



J'ai décrit ce processus de la digestion des technologies dans un schéma publié dans notre dernier livre de la collection « à mon boss » chez Kawa (amonboss.com). Il faut notamment toujours se méfier de la première phase ou la moitié de la population dénigre l'innovation alors que l'autre la porte au pinacle.

Les technologies les plus avancées mettent toujours beaucoup de temps pour arriver sur le marché et prendre leur position sur le marché. Il faut donc savoir raison garder et prendre son temps.

Nettoyer ses données et préparer son projet

Nettoyez et préparez vos données avant de faire n'importe quoi avec la technologie. Ce que l'on appelle le MDM (Master Data Management) a été rangé au placard des concepts démodés avec l'arrivée du Big data il y a environ cinq ans. C'est une erreur majeure.

Aucune opération de data marketing ne peut réussir sans la qualité des données. Les discours plus ou moins théoriques sur les mélanges de données structurées non structurées, même s'ils comportent une part de vérité, sont à relativiser.

Les données, et notamment les données des clients, doivent être un sujet d'attention de tous les instants du marketing et ne croyez pas au Père Noël, cette phase de nettoyage et de qualité de données est coûteuse et gourmande en temps et en ressources et, surtout, elle ne se termine jamais.

Quoi qu'il en soit, et, quelle que soit l'avancée de technologie, cette vérité première ne se démentira jamais.

Ne pas faire de la technologie pour la technologie (sauf si vous voulez impressionner vos concurrents qui ne l'ont pas choisie et faire du buzz)

Je vois beaucoup de marketeurs sauter sur toutes les modes. Un choix technologique peut se faire pour deux raisons : pour

ce qu'il apporte intrinsèquement (espoir de ROI), ou pour la publicité que ce choix apporte pendant la phase initiale de la digestion de la technologie. Par exemple, beaucoup de sociétés ont surfé sur le chatbot au début de la phase de « hype » en 2016-2017 (cf. le paragraphe dédié au Hype Cycle de Gartner). Le simple fait d'avoir un chatbot suffisait alors à obtenir une couverture médiatique intéressante pour un investissement minimum car personne n'allait essayer le service en question qui la plupart du temps, n'avait aucun intérêt et qui n'était là que pour faire de la communication.

Il y a cependant des limites à surfer sur les vagues d'innovation (notamment celle de l'intelligence artificielle) et surtout, il faut savoir quand s'arrêter car celles-ci se succèdent à des rythmes de plus en plus démesurés. Tous les six mois à un an une nouvelle vague de « buzzwords » apparaît qui vient bouleverser le paysage du marketing. Ceci n'est pas nouveau mais la fréquence d'apparition de ces modes est de plus en plus rapide et le marketeur avisé doit savoir raison garder pour bien maîtriser ses investissements et son temps. Rappelez-vous la publicité « Bingo Buzzwords » d'IBM que vous trouverez sans peine sur YouTube.

Oublier le prédictive marketing

Parmi les modes et les sujets de premier plan, on trouvait il y a encore quelque temps le « predictive marketing » mais ce n'est plus un sujet, il a déjà été absorbé par tous les outils. Comme Scott Brinker, prenez du recul par rapport à cela :

« Ce n'est pas que les capacités de faire de l'analyse prédictive ont disparu. Au contraire, du fait de l'explosion incroyable de l'introduction du Machine Learning dans les disciplines du marketing, les fonctions prédictives ont été ajoutées à des centaines de produits ».

Se méfier des discours-valises sur l'intelligence artificielle

Puisque nous venons parler de Machine Learning, parlons plus en détail de l'intelligence artificielle. Beaucoup de discours sur l'IA ont tout de l'artificiel mais rien à voir avec l'intelligence.

Méfiez-vous donc de ces sujets-valises qui servent à englober tout et n'importe quoi et des produits logiciels qui ont été renommés (« machine Learning » « propulsé par l'intelligence artificielle »...) alors qu'en fait il ne s'agit que d'un algorithme au mieux statistique et peut-être même pas apprenant, mais en aucun cas d'intelligence artificielle proprement dite.


La pression de la mode technologique force les éditeurs à se positionner sur l'IA et en tant que marketeur et client, il faut être capable de prendre beaucoup de recul par rapport à cela.

Ne pas se laisser impressionner par les acronymes

Il ne faut pas se laisser impressionner par les nombreux acronymes qui poussent comme des champignons sur des sujets plus ou moins identiques. Prenons la DMP qui était le sujet de toutes les attentions ces quatre dernières et qui ont évolué maintenant vers le nouveau concept de CDP. Ne vous faites pas trop d'illusions, les éditeurs eux-mêmes essaient de définir précisément ce que l'acronyme veut vraiment dire.

En conséquence, au fur et à mesure qu'ils prennent la parole sur ce domaine, l'acronyme et son contenu évoluent.

Attention ! Cela ne veut en aucun cas dire que la CDP n'est pas un concept intéressant ni que son ROI est nul. Cela signifie simplement que la technologie se construit au fil du temps, à la manière d'une auto-prophétie et qu'il faut donc savoir prendre du recul et attendre que les choses se stabilisent, ou se préparer à

 qu'elles bougent. Car elles vont bouger encore, c'est la seule certitude que l'on peut avoir à son sujet.

Ne pas céder aux modes et comprendre les cycles technologiques (« Hype Cycles »)

Comme je l'expliquais précédemment avec la courbe de digestion des technologies, vous pouvez vous appuyer sur les analyses de Gartner (en prenant aussi beaucoup de recul car il faut toujours être sceptique par rapport aux analyses technologiques) de façon à mieux comprendre les cycles d'évolution des technologies. Les Hype Cycles de Gartner sont un bon outil qui vous permettent de comprendre où en est une technologie dans son développement, et qui vous diront s'il faut s'affoler, se mettre au travail ou tout simplement attendre 5 à 10 ans.

Choisir ses technologies avec lucidité

Je vais donner quatre conseils pour bien choisir ses outils technologiques :

1. Bien définir son besoin en amont même si on vous a expliqué que dans la méthode agile, les cahiers des charges ne servaient plus à rien. Mettez un peu d'eau dans ce vin et définissez votre besoin, vous en verrez l'utilité par la suite ;

2. Établir une shortlist qui va permettre d'analyser et de comparer les solutions technologiques sans regarder l'ensemble des 7000 solutions de Scott Brinker. Vous n'avez nul besoin de 7000 solutions différentes pour résoudre votre problème. Peut-être que 300 solutions sont adaptées, seules ou combinées, à votre cas particulier. Mais en n'en gardant que 5 au maximum dans votre shortlist, vous gagnerez beaucoup en temps et en efficacité. L'exhaustivité ici comme ailleurs est nocive ;

3. Choisir rationnellement les solutions qui composent cette shortlist par rapport à son besoin. Inutile donc de prendre toutes les solutions qui seraient en dehors du cadre qu'il faut revenir sur le point numéro 1 et bien définir ce dont vous avez besoin. N'oubliez pas de lister les interdits, par exemple l'hébergement de la solution dans l'entreprise, car le cloud s'impose à tous aujourd'hui ;

4. Tempérez votre choix par la pérennité et la qualité de la relation humaine. La meilleure solution intégrée par un mauvais intégrateur ou la solution d'un éditeur qui va se faire racheter la semaine prochaine ou dans un mois, n'est pas une bonne solution. Il vaut mieux une solution un peu moins bonne avec un intégrateur plus pérenne qui va vous garantir un travail de qualité et un ROI dans la durée.

(Note : j'ai volontairement laissé de côté plein de paramètres pour ne garder que l'essentiel)

« IT doesn't matter »

Un avantage commercial ne viendra jamais de la technologie mais de ce que vous arrivez à en faire. Ne croyez pas que, parce que vous êtes dotés d'un outil, vous avez ainsi dégagé un avantage commercial. Celui-ci sera copié rapidement et se transformera vite en désavantage concurrentiel comme l'a très bien démontré Nicholas Carr dans son célèbre article « IT Doesn't Matter ».

Money Doesn't Matter

Ne cherchez pas à impressionner vos concurrents en achetant la solution la plus chère. Une solution de marketing automation à 200 000 € ou 300 000 € plus le service, si vous ne l'utilisez que pour envoyer des mails, ne sert à rien. Or, c'est une large majorité des mises en œuvre de solutions de marketing automation qui finissent ainsi. Il vaut beaucoup mieux prendre un outil plus frustré et moins cher, et surtout open source, et passer plus de temps sur la qualité des données, la qualité de ses contenus et ne pas multiplier les scénarios à l'envi. Il ne faut pas faire de la technologie pour faire de la technologie.

Logiciel intégré versus « best of breed »

Ce point est crucial, mais hélas, je n'ai malheureusement pas de solution idéale à vous proposer ici.

Une suite intégrée va vous permettre de gagner du temps et de

l'argent mais par contre va verrouiller vos données et vous enfermer dans un format propriétaire qu'il sera plus difficile de récupérer par la suite. Tout votre travail se focalisera sur la suite et en sortir, sauf si l'éditeur a prévu de vous laisser maître de vos données, sera plus difficile.

Prendre uniquement du « best of breed » (c'est-à-dire intégrer plusieurs solutions logicielles dont chacune est maître dans sa catégorie) est une voie qui va préserver votre indépendance vis-à-vis des fournisseurs (dans le langage de la profession on parle de « vendor lock-in ») mais qui complexifiera énormément vos projets et les renchérit. Cette approche est plus difficilement tolérable dans la durée également.

En conclusion il n'y a pas de solution parfaite et le pendule qui va des solutions intégrées aux solutions best of breed ne cesse de se balancer. Je conseille donc de rester très pragmatique sur ce sujet et si une solution intégrée convient, même si elle n'est pas parfaite et qu'elle n'est pas trop verrouillée, de prendre plutôt cette voie au nom du pragmatisme, quitte à vous passer de certaines fonctions.

Mon dernier conseil à ceux qui se lancent dans le Web et le data marketing

Mon dernier conseil est celui que je donne systématiquement à mes élèves qui veulent se positionner sur ces marchés. Au vu de la complexité du domaine, de son étendue et de la multiplica-

tion des solutions qui ne semble pas menacée par une consolidation des solutions de data marketing, je donne deux conseils aux marketeurs qui peuvent paraître contradictoires mais qui sont en fait indissociables :

Être hyper pointu dans son domaine pour préserver son employabilité tout en restant suffisamment généraliste pour pouvoir changer de spécialité au fur et à mesure de l'évolution des modes et des innovations.

Ainsi, le marketeur doit mettre en œuvre les technologies marketing avec pragmatisme sans jamais trop se soucier de la mode et être capable de se repositionner à tout instant.

Pour cela le marketeur de demain, qui sera forcément un data marketer, devra rester agile et se montrer capable de sauter d'un sujet à un autre avec pragmatisme et toujours en gardant la tête froide. Et pour préserver cette employabilité, il gardera toujours 5 minutes d'avance sur ses concurrents en restant toujours à l'affût des nouveautés, tout en jetant un œil avisé sur leur potentiel. ■