



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Juillet 2017

Les métiers du marketing et de la communication

*Cabinet Weave
François Grisoni - Julien Destres*



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Juillet 2017

Les métiers du marketing et de la communication



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

François Grisoni - Julien Destres
Weave



Sommaire

Remerciements	7
Contexte	9
Méthodologie	10
Périmètre	11
1. Les évolutions des métiers marketing et communication	14
1.1 Rappel des tendances d'évolution du secteur bancaire	14
1.2 Les impacts sur la fonction marketing et communication	19
1.3 Les impacts sur le marketing stratégique, marques et produits	23
1.4 Les impacts sur le marketing opérationnel et relationnel	29
2. Les dispositifs d'accompagnement RH	40
2.1 Utiliser différents leviers pour proposer des actions de formation adaptées aux collaborateurs actuellement dans la fonction	40
2.2 Proposer des parcours au sein de la filière Marketing et Communication, et des passerelles avec d'autres fonctions	42
2.3 Adapter les profils et sources de recrutement pour répondre aux enjeux d'apparition de nouveaux métiers	43
2.4 Développer les compétences managériales nécessaires	44
3. Témoignages d'entreprises inspirantes	46
3.1 Secteur : Publicité / Sponsoring - Havas	47
3.2 Secteur : Social Media Intelligence - Linkfluence	49
3.3 Secteur : Vins et spiritueux - Martell Mumm Perrier-Jouët	51
3.4 Secteur : Énergie - GRDF	53
Conclusion	55
Annexes	56

Remerciements

Cette étude est le fruit d'entretiens menés entre janvier et mai 2017 auprès de plusieurs acteurs de référence du marketing et de la communication et d'ateliers de travail. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient donc sur leurs témoignages et leurs retours d'expérience.

Nous tenons à remercier l'ensemble des interlocuteurs des établissements indiqués ci-dessous pour leur disponibilité, la qualité des échanges et leurs contributions à l'étude :

- **Établissements bancaires :**

Cristèle PERNOUD (Société Générale), Catherine EYCHENNE (La Banque Postale), Catherine ROUSSEAU (La Banque Postale), Emilie GUINAULT-MARTINO (BNP Paribas), Emmanuel JANVIER (Banque BPCE), Marion LONGCHAMBON (Crédit Agricole SA), Valérie ROLLAND (Crédit Agricole SA), Coralie LEKBIR (LCL), Geneviève LHOMME (CFPB), Michèle ROSSI (AFB/DAS), Eric BAZIN (CA-CIB), Anne LE CORRE, Responsable Marketing Opérationnel/Communication Omnicanal (Société Générale), Ariel STEINMANN, Responsable Marketing, dans le Retail France (BNP Paribas), Alexandre GIROS, Directeur du Développement et de l'Expérience Client Digitale (La Banque Postale), Laurent GANAYE, Responsable Performance et Projets transverses (LCL)

- **Organisations syndicales :**

Jean-Marc DUPON, SNB CFE-CGC et Philippe RENAUDIN, CFTC

- **Equipe Observatoire :**

Béatrice LAYAN – Responsable de l'Observatoire, Mélanie HULIN – Chargée de mission de l'Observatoire

- **Entreprises inspirantes :**

Charles BAL, Directeur de Clientèle chez Havas Sports & Entertainment, Céline BIECHY, Déléguée Marketing Multicanal GRDF, Guilhem FOUETILLOU, Co-fondateur de Linkfluence, Alexis POUJADE, Digital Brand Director - Martell Mumm Perrier-Jouët

- **Autre interlocuteur :**

Jean-Éric CROSNIER, Associé Banque Assurance (Weave)

Contexte

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, est un outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il permet d'anticiper les conséquences des évolutions quantitatives et qualitatives sur les emplois bancaires et les compétences.

Dans ce cadre, l'Observatoire mène chaque année des études prospectives sur les emplois et les compétences de demain. Le Comité de Pilotage a retenu le sujet des métiers du marketing et de la communication.

Cette étude a été :

- suivie par le Comité de Pilotage de l'Observatoire,
- menée par le cabinet Weave, qui a conduit les entretiens avec les entreprises bancaires et inspirantes et les groupes de travail, et a assuré la rédaction de l'étude.

Le planning de l'étude a été le suivant :

- cadrage de l'étude : début décembre 2016,
- réalisation de l'étude : janvier – juin 2017.

Objectifs de l'étude

Cette étude prospective vise plusieurs objectifs :

- identifier les enjeux et tendances du domaine métiers Marketing et Communication bancaire;
- identifier les inducteurs de transformation internes et externes des métiers marketing et communication;
- analyser leurs impacts sur les métiers : rôles, missions et compétences;
- éclairer la profession sur l'évolution des métiers et la création de nouveaux métiers.

Méthodologie

Cette étude repose à la fois sur :

- l'exploitation des données sociales de l'Observatoire (chiffres clés);
- l'étude de la bibliographie (études préalables, articles de presse, livres blancs...);
- les éléments recueillis au cours d'entretiens avec des opérationnels métiers, des entreprises inspirantes et des experts du cabinet Weave .

1**INSPIRER**

- Recueil et compilation de la documentation existante sur les métiers
- Recherche autour des évolutions du Marketing / Communication dans d'autres environnements sectoriels
- Réalisation d'entretiens avec des représentants des métiers Marketing et Communication des Banques, des interlocuteurs inspirants d'autres secteurs d'activités (Havas, Linkfluence, Pernod Ricard et GRDF) et des experts Weave (Relation Client, Banque, Digital, Data)

2**PROJETER**

- Formalisation des tendances et de la vision des métiers et des compétences Marketing et Communication bancaire de demain

3**FORMALISER**

- Formalisation du rapport écrit de l'étude et mise à jour des fiches métier
- Validation finale du contenu de l'étude par les parties prenantes

4**RESTITUER**

- Elaboration d'une synthèse de l'étude et présentation aux différentes instances / parties prenantes

Périmètre

La fonction marketing et communication représentait en 2016 : **4 990 collaborateurs** soit **2,8%** de la population bancaire AFB.

Cette étude porte sur les métiers suivants définis dans le référentiel métiers de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque :

- Gestionnaire marketing/communication
- Spécialiste/Responsable marketing/communication





Population concernée

Gestionnaire marketing/communication

Données statistiques au 31 décembre 2016.



Effectifs

940 collaborateurs
0,5% de la pop. bancaire



Hommes/Femmes

50,5% Hommes
49,5 % Femmes



Cadres/Techniciens

92,1% Cadres
7,9% Techniciens



Âge moyen

44,1 ans

Mobilité



70 entrées (embauches)
100 sorties (30 en retraite)



Heures de formation

38,8 h*

Mission générale

Gestionnaire marketing

- Optimiser les actions commerciales
- Proposer et mettre en œuvre des opérations de promotion

Gestionnaire communication

- Développer des actions de communication vers des publics variés en cohérence avec la stratégie générale de l'établissement

Compétences clés

- Connaître les caractéristiques des services, des produits bancaires et assurance
- Connaître le marché de la banque
- Savoir écouter
- Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
- Maîtriser l'expression orale et écrite

Formation initiale

- Bac+3, École de commerce, École d'ingénieur, Licence universitaire, spécialité marketing / communication

*Données statistiques au 31 décembre 2015. Les données concernant la formation seront disponibles au cours du 4ème trimestre 2017

Population concernée

Spécialiste/Responsable marketing/communication

Données statistiques au 31 décembre 2016.



Effectifs

4 050 collaborateurs
2,3% de la pop. bancaire



Hommes/Femmes

39,1% Hommes
60,9% Femmes



Cadres/Techniciens

96,7% Cadres
3,3% Techniciens



Âge moyen

42,8 ans



Mobilité

420 entrées (embauches)
410 sorties (20 en retraite)



Heures de formation

17,4 h*

Mission générale

Spécialiste/Responsable marketing

- Elaborer et proposer à sa direction les grandes lignes de la stratégie commerciale de l'entreprise

Spécialiste/responsable communication

- Gérer les actions de communication internes et externes dans le but de promouvoir les produits et valoriser l'image de l'entreprise

Compétences clés

- Maîtriser les techniques de gestion et d'organisation d'une entité
- Maîtriser les techniques de management
- Maîtriser les techniques du marketing et de la communication
- Savoir prendre des décisions
- Savoir conduire des politiques de changement

Formation initiale

- Bac+4/5, École de commerce, École d'ingénieur spécialisation marketing / communication
- Formation ITB BP Banque

*Données statistiques au 31 décembre 2015. Les données concernant la formation seront disponibles au cours du 4ème trimestre 2017

1. Les évolutions des métiers marketing et communication (rôles, missions et compétences)

- 1.1 Rappel des tendances d'évolution du secteur bancaire
- 1.2 Les impacts sur la fonction marketing et communication
- 1.3 Les impacts sur le marketing stratégique, marques et produits
- 1.4 Les impacts sur le marketing opérationnel et relationnel

1.1 Rappel des tendances d'évolution du secteur bancaire

Un contexte réglementaire toujours plus structurant

La **crise financière et bancaire** a conduit les banques à être plus prudentes dans la conception des produits et dans la notation des clients. La **réglementation bancaire** s'est accrue face à l'ampleur systémique des risques. L'entrée en vigueur des **accords de Bâle III** a restreint les possibilités de financement des banques. Elles doivent ou devront également respecter de nouvelles normes comptables (**IFRS9**), des règles de transparence et de lutte anti-fraude (**Fatca...**) et tâcher de se conformer simultanément à des textes européens (**MiFID2...**) ou français (**Loi Macron...**).



Des pressions concurrentielles accrues

En pleine recherche de **réduction des coûts et de gain de compétitivité**, le secteur bancaire a été marqué ces dernières années par l'**émergence d'acteurs en ligne** qui ont bouleversé la tarification des produits bancaires. Ils ont, dans leur première phase d'expansion, commencé à conquérir de nombreuses parts de marché.

De **nouveaux entrants dont certains issus des GAFA*** arrivent sur les **paiements de proximité** (Telcos, grande distribution, acteurs technologiques, ...) et sur les **paiements électroniques** (Paypal, Apple, Nokia, Orange...).

Par ailleurs, les **plateformes de crowdfunding** et de **services d'épargne/prêts entre particuliers** se développent (ex : Younited) et contournent les transferts d'argent via les banques traditionnelles.

Enfin, le succès croissant des **Fintechs**, entreprises utilisant les nouvelles technologies pour révolutionner le monde des services financiers, oblige les acteurs historiques du secteur bancaire à se transformer.

Orange parie sur le "phygital" et les Fintechs pour son offre Orange Bank



Le projet d'Orange est de lancer une « banque de poche ». L'offre sera certes disponible dans 140 boutiques de l'opérateur télécoms, mais son objectif est d'en faire une banque digitale, proposant des services numériques innovants grâce aux Fintechs.

Linxo, l'agrégateur de comptes bancaires



Linxo a créé une application mobile et une plateforme web permettant d'agréger plusieurs comptes bancaires de différentes banques. L'utilisateur peut ainsi en quelques clics disposer d'une vision globale de ses finances et mieux gérer son argent.

Le développement du numérique au service des banques

Aujourd'hui, tous les services courants peuvent se faire par Internet, les clients se rendent donc moins fréquemment en agence. Le numérique apparaît ici comme une **opportunité d'amélioration de la relation client et d'innovation**.

Big Data, Cloud, Internet des objets, numérisation des transactions et progiciels de gestion intégrée : les **nouvelles technologies** bousculent les métiers du secteur bancaire. Le numérique permet aux banques d'utiliser des **canaux supplémentaires et complémentaires** (ex : **réseaux sociaux**) qui multiplient les interactions avec le client final.

En parallèle, le **nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles** est en perpétuelle augmentation, et les entreprises sortent régulièrement des applications mobiles qui attirent les clients par leur praticité et leur ergonomie.

*GAFA : Google Apple Facebook Amazon



L'émergence du Big Data

La **masse de données et d'informations clients** croît de manière exponentielle grâce à la multiplicité des outils numériques et objets connectés (smartphones, tablettes, montres,...). Le Big Data devient un atout considérable pour les banques

afin d'exploiter de **nouvelles opportunités commerciales** et proposer aux clients des offres ou tarifs plus ciblés selon leurs profils et leurs comportements (modèles prédictifs).

Les nouvelles attentes des clients digitalisés

Pouvoir accéder à ses propres informations n'importe où et n'importe quand, réaliser un virement à distance...

Les besoins des clients évoluent : plus autonomes et très informés sur les offres via les comparateurs, exigeants sur la transparence et connectés, multi-bancarisés et volatiles.

Avoir une certaine réactivité de la part de leur banque et des offres personnalisées.

Du fait d'une plus grande connaissance des produits et des services proposés par les différents

réseaux (consultation de sites comparateurs), les clients souhaitent pouvoir bénéficier de services correspondant à leurs besoins précis et obtenir une réponse personnalisée et sur mesure dans des délais rapides.

Avoir une bonne visibilité sur les produits et plus de transparence.

Le risque de réputation est pris très au sérieux par les banques. Les clients veulent un système financier transparent sur les tarifs des produits proposés, qui serve les besoins de la société.

Quelques chiffres clés

Internet se généralise pour les pratiques bancaires courantes

79% des clients utilisent internet pour consulter leurs comptes bancaires

47% des clients utilisent internet pour s'informer sur les produits et services

Les Français restent majoritairement réticents à l'utilisation de leurs données

80% des Français ne seraient pas d'accord pour que leur banque utilise leurs données pour proposer des offres extra bancaires personnalisées via leur partenaire

Les Français un peu plus réticents à ouvrir un compte de paiement ailleurs que dans une banque

71% des Français ne trouvent pas intéressant d'ouvrir un compte dans un supermarché

79% des Français ne trouvent pas intéressant d'ouvrir un compte auprès d'un fournisseur d'accès à Internet

Source : Observatoire de l'image des banques 2016



Dans un environnement en perpétuelle évolution, telle que décrit précédemment, les **métiers et les compétences du marketing et de la communication** ont évolué et continueront à évoluer dans les prochaines années.

Les **organisations ont changé**, les Directions Communication et Marketing se sont souvent dissociées, tandis les Directions Marketing et Commerciales se rapprochent petit à petit.

De **nouvelles activités et de nouveaux postes** sont apparus et continuent à se développer, notamment en lien avec le digital.

Aujourd'hui, la réflexion du marketeur ne se focalise plus uniquement sur les canaux mais plutôt sur une **approche globale du client ou de l'expérience client**. Cela oblige les différentes banques à travailler de manière moins cloisonnée et à favoriser la **transversalité et la mobilité entre les différents métiers** (rôle global de chef d'orchestre).



1.2 Les impacts sur la fonction marketing et communication

Une fonction marketing et communication qui replace le client au centre de sa stratégie



Vers un marketing client...

Dans le secteur bancaire, les marketeurs se concentrent davantage sur l'**expérience à faire vivre aux clients**, qui sont repositionnés au centre de la stratégie de l'entreprise : ils passent d'une logique **produit à une logique client** dans leurs approches.

La création de lien avec les clients fait de plus en plus appel **aux émotions et à l'humour**. Ces leviers sont désormais essentiels pour les orienter sur le choix d'une banque et de ses produits.

De plus, l'**ergonomie et le design des offres et des parcours clients** deviennent essentiels pour capter et fidéliser de nouveaux clients.



...pour proposer des services personnalisés et sur-mesure

Face aux évolutions des attentes consommateurs, la fonction marketing propose des **services personnalisés et sur-mesure** pour répondre à des besoins en évolution (utilisation du mobile, rapidité d'action, agilité...).

La fonction et son organisation du travail se réinventent, en sortant notamment de ces **périodes de « push » d'offres standardisées** et en proposant des **catalogues de services plus percutants et innovants**.

Pour attirer les prospects et fidéliser les clients, les marketeurs cherchent désormais à **co-construire les offres avec eux** (méthode de Test&Learn) au plus proche de leurs besoins et à proposer une **valeur ajoutée significative**.

L'omniprésence du digital fait évoluer la fonction



De nouveaux outils de communication...

Les leviers d'acquisition évoluant très rapidement, la fonction marketing s'empare de **nouveaux médias de communication et formats publicitaires**, notamment numériques, pour promouvoir les offres de services bancaires : la stratégie devient **multicanale**. Comme dans d'autres grands secteurs d'activités, la fonction mise fortement sur la communication digitale avec l'utilisation des **Réseaux Sociaux** qui permettent de nouer des liens avec les clients au travers notamment de communautés.

Les différents outils numériques ont accéléré **le rapport au temps entre la banque et le client** : le temps d'attention client disponible s'est réduit, les banques doivent être plus réactives et savoir **capter le client au bon moment et sur le bon canal**.



... qui entraînent de profondes évolutions de la fonction

Face aux transformations technologiques et aux **nouvelles tendances marketing et communication** (brand content, gamification, renforcement de l'expérientiel, hyperpersonnalisation...), la fonction marketing et communication est en profonde évolution.

Sa **communication « informative » évolue vers une communication « plurimédias et interactive »** (plateformes collaboratives, applications mobiles, ...).

Il est important désormais de « raconter une histoire globale » aux clients, de mettre de la **cohérence entre les contenus et les supports** proposés aux différents publics, **l'identité de l'entreprise** bancaire et les marques.



La fonction marketing et communication fait évoluer les indicateurs relatifs aux **campagnes de communication** : rentabilité, mise en place et suivi des indicateurs quantitatifs grâce à de nouveaux outils de tracking, etc. La **culture de la rentabilité des campagnes** se traduit au quotidien dans le travail des marketeurs.

Pour être la plus performante, elle doit travailler en transversalité avec de nouveaux types de prestataires: designers, User Experience designers, informaticiens, développeurs...

La **prise en compte des risques de e-reputation**, relayés par les différents médias sociaux et les réseaux d'influence, devient également essentielle.

Le Big Data, véritable opportunité pour la fonction



Une exploitation des données plus poussée...

La fonction marketing **récupère les données clients** (via les smartphones, tablettes, sites internet des banques...) et est amenée à analyser des bases de données importantes et complexes.

Le recours aux **Data Management Platforms** (plateformes de stockage, d'analyses de données et de programmation informatique, utilisant les données de diverses sources : navigation, CRM, client...) deviendra demain un incontournable de la pratique du métier.

La fonction marketing et communication pourra ainsi mieux **connaître les prospects, segmenter plus finement les marchés, personnaliser les messages et optimiser les campagnes ou dépenses marketing.**



... pour mieux modéliser

Enfin, le marketeur sera amené à utiliser des **modélisations prédictives (machine learning)**, même si aujourd'hui peu de banques se positionnent sur ces innovations. Cela leur permettra de prévoir le besoin du client en temps réel pour y répondre efficacement.



Une fonction qui doit faire face à l'évolution de la réglementation et être agile dans un environnement concurrentiel complexe



Endosser un rôle de guetteur de son environnement

La fonction doit constamment intégrer les impacts des évolutions rapides de la réglementation bancaire dans la création des produits et services (ex : vérification de la conformité...). Pour cela, elle doit travailler en **étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise** (informatique, risques, finance, juridique...).

La fonction marketing doit endosser un **rôle de guetteur de son environnement** : veille concurrentielle, réglementaire, tendances...



Faire preuve d'agilité

La fonction marketing & communication doit devenir une **fonction agile** qui s'adapte aux avancées technologiques et aux méthodes innovantes (Test&Learn, SCRUM, Design Thinking...).

Les marketeurs devront être plus **polyvalents** : maîtrise des nouvelles technologies et outils digitaux, capacité à prendre du recul et de la hauteur de vue sur les actions marketing à mener, maîtrise des indicateurs business, des discours de communication en fonction des supports, exploitation des données du Big Data...



Décloisonner les organisations

La concurrence des acteurs en ligne et des Fin-techs, qui disposent de Systèmes d'Informations moins complexes, pousse les banques à davantage **décloisonner les organisations** pour donner une vision globale des processus impactant le client (travail itératif entre les commerciaux et les marketeurs) et d'accélérer le lancement des produits/services.

Un **rapprochement vers l'univers des start-ups** (partenariats, recrutements...) permettra également de gagner en agilité, d'acquérir des solutions innovantes et de challenger sa stratégie marketing.

1.3 Les impacts sur le marketing stratégique, marques et produits

Les évolutions du rôle du marketeur



Développer une stratégie marketing multi-segment et personnalisée : afin de fidéliser les clients, les marketeurs doivent sortir de l'ancienne logique de marketing de masse (souvent périodique) et proposer des produits et des services adaptés au plus près des situations personnelles des clients. Les offres devront également répondre aux besoins de nouvelles cibles (ex : Silver economy).



Co-construire les produits et les services bancaires de demain avec les clients via des méthodes de Test&Learn. Le marketeur doit promouvoir le partage et appeler les clients à s'exprimer sur leurs intérêts, à formuler leurs attentes et leurs éventuelles propositions concernant les offres et produits bancaires.



Gagner en agilité et rapidité sur le lancement des produits/services : les équipes marketing, IT et digitales peuvent être regroupées au sein d'une même entité afin de faciliter les échanges et le travail collaboratif. Cette collaboration entre toutes les équipes permettra de renforcer la connaissance client et d'analyser en temps réel les données compilées dans le CRM.



Exploiter les opportunités offertes par le Big Data : les marketeurs doivent davantage cibler les clients en utilisant des Bases de données et des Data Management Platforms (DMPs). Les personnes qui réalisaient initialement du ciblage simple doivent désormais analyser des données plus complexes issues du CRM et créer des segments encore plus pertinents.



Intégrer de nouvelles méthodes de tarification et faire évoluer les techniques de vente en exploitant au maximum les données futures que le marketeur pourra recueillir et en montant en compétences dans l'élaboration de modèles prédictifs.

Des métiers historiques qui se transforment

1- Des compétences liées au marketing digital

Le Digital est au cœur de la stratégie des banques. Elles sont à la recherche de profils **agiles face à la transformation numérique**. Le marketeur stratégique est désormais attendu sur plusieurs domaines pour s'adapter très rapidement aux évolutions : **être en veille permanente** sur les nouveaux outils informatiques et digitaux, sur les concurrents, sur les tendances bancaires, sur les usages des clients, etc.

Depuis plusieurs années, les banques travaillent pour faire **monter en compétences des profils internes sur les sujets digitaux** : des circuits de formation sont ainsi mis en place (plus ou moins intégrant et donc plus ou moins courts). Pour certaines compétences très récentes ou très techniques, les banques peuvent faire évidemment appel à des **agences spécialisées**, c'est le cas pour des agences de création ou de Data Intelligence.

2- Des compétences de plus en plus techniques liées à la data

L'usage croissant et les multiples opportunités offertes par les plateformes de médias sociaux, les mobiles, et l'analyse du Big Data imposent aux professionnels du marketing d'acquérir des **compétences techniques**.

Par exemple, les **métiers des études marketing** font appel à des connaissances de plus en plus poussées en **mathématiques** (analyses statistiques, algorithmes, Intelligence Artificielle...) et **informatique**.

Ces nouvelles compétences permettront aux marketeurs de concevoir des offres personnalisées, d'optimiser la relation client, d'augmenter la satisfaction et de renforcer l'engagement client et l'image de marque.

Mais ces compétences ne sont pas suffisantes et les marketeurs doivent acquérir une **bonne compréhension du business et de la stratégie de la banque**.

En effet, la valeur ajoutée de l'analyse des données complexes vient de la capacité des marketeurs à les transformer en recommandations concrètes et opérationnelles.



3- Des compétences liées à l'Expérience client

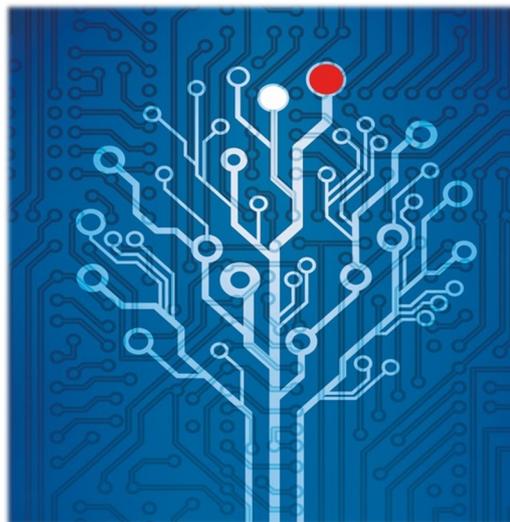
Le marketeur doit être capable d'analyser et de comprendre les **nouveaux comportements et les nouvelles attentes des clients**. Travaillant en transversalité, il doit être en capacité de **personnaliser la relation client** et de proposer une **expérience client multicanale**, en adaptant les parcours clients aux usages du moment.

4- Des compétences liées au comportement

Face à l'évolution rapide de la réglementation, le marketeur doit faire preuve d'agilité pour adapter les offres en continu. C'est en faisant preuve d'**écoute vis-à-vis des commerciaux** et des autres services, que le marketeur doit développer de nouvelles offres.

Le rôle du responsable marketing stratégique est désormais d'être un véritable **chef de projet** qui travaille en transversalité avec les autres services. Le manager doit désormais :

- comprendre les évolutions technologiques sans toutefois être un expert ;
- identifier/anticiper les tendances de fond et intégrer les nouvelles contraintes et nouveaux risques ;
- adapter les organisations en fonction de ces nouvelles tendances ;
- analyser l'opérabilité des équipes (compétences...).





De nouveaux métiers sont apparus ces dernières années

Les banques recrutent des **profils de plus en plus techniques**, capables d'analyser des données complexes pour mieux **segmenter les clients et concevoir des offres personnalisées**.



DATA SCIENTIST

Au cœur des grands projets stratégiques, le Data scientist est devenu incontournable. Ce nouvel expert exploite l'énorme quantité de données numériques recueillies par les banques pour concevoir de nouveaux produits et services. Il s'appuie sur ses compétences techniques et scientifiques avancées (mathématiques, algorithmiques, statistiques...) pour répondre aux besoins des métiers.

Compétences attendues :

- Connaissances en statistiques
- Maîtrise des outils analytiques
- Notions de Machine learning
- Compréhension de l'algèbre linéaire et des fonctions de plusieurs variables
- Gestion des données non structurées



CHIEF DATA OFFICER

Le Chief Data Officer (CDO) pilote la stratégie Data de son entreprise à l'aide de toutes les données qu'il collecte. Il a pour principales missions de collecter et d'analyser les informations internes et externes afin de donner aux dirigeants des tableaux de bord leur permettant de prendre les bonnes décisions. Il est, avant tout, un expert en mathématiques, en statistiques et en analyse. Aussi, il doit faire preuve de rigueur, d'éthique et de confidentialité puisqu'il manipule des données qui ont une forte valeur stratégique et financière.

Compétences attendues :

- Solides compétences en informatiques et en statistiques
- Animation d'équipe
- Pédagogie
- Créativité dans la recherche d'idées innovantes et de programmes performants
- Bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise



REVENUE MANAGER

L'accroissement de la concurrence et la volatilité des clients ont poussé les banques à s'adapter aux fluctuations de la demande et à recruter des Revenue managers au sein de leurs équipes. Il ne s'agit plus seulement de présenter les bons tarifs aux clients, mais de concevoir également la meilleure façon de les présenter, et surtout d'ajuster le plus vite possible les prix à ceux de la concurrence.

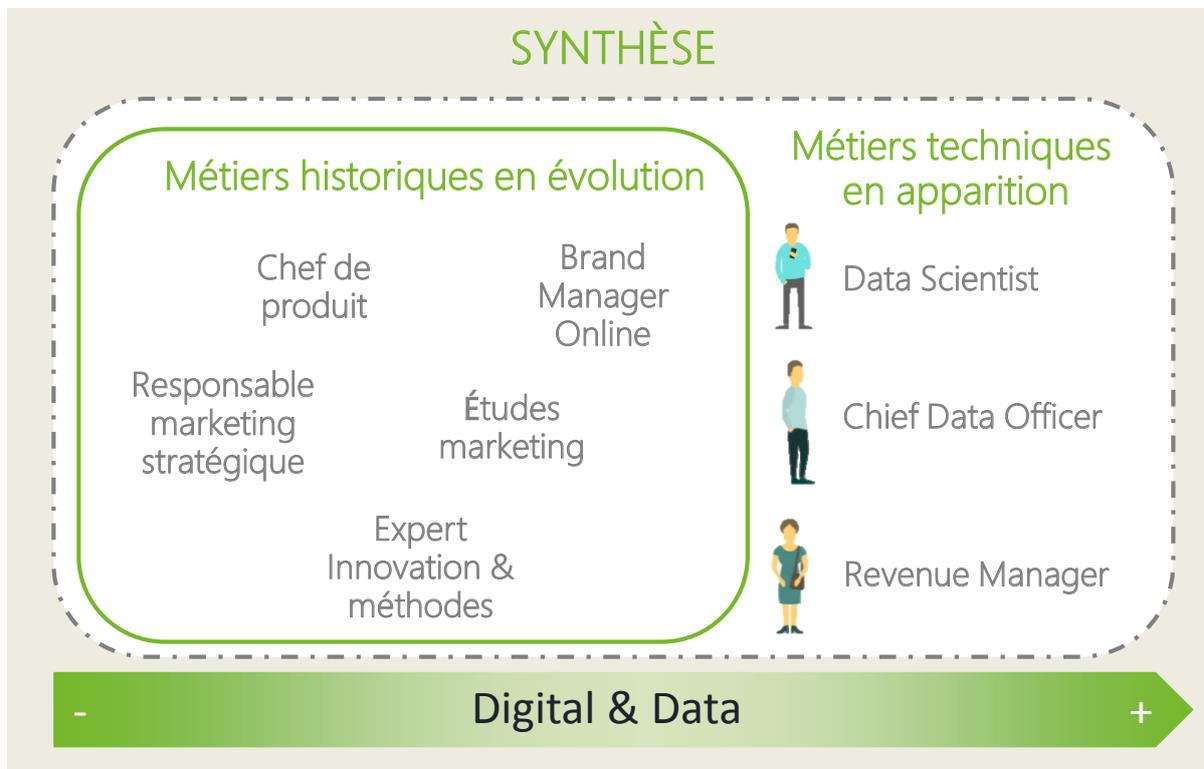
Compétences attendues :

- Excellente maîtrise de l'économie des prix
- Capacité à déterminer des prix d'appel
- Bonnes connaissances générales en marketing
- Excellente maîtrise d'Excel, d'Access et des outils de traitement statistique
- Bonne connaissance en RMS (Revenue Management Systems)



Synthèse des compétences à renforcer (en vert)

Compétences « Cœur de métier »	Compétences « Comportementales »	Compétences « Numériques »
<ul style="list-style-type: none"> Elaboration des stratégies d'offres de produits Etudes statistiques Analyse de tendances (sociétales, technologiques...) Analyse de l'expérience client point de vente <i>Méthode de design (parcours clients, applications mobiles...) et Webdesign</i> <i>Gestion de données complexes / marketing prédictif</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Communication Analyse et synthèse Orientation Client Ouverture d'esprit Conviction / Influence Ecoute Leadership Animation d'équipe Echange <i>Agilité</i> <i>Créativité / Innovation</i> <i>Culture de la performance</i> <i>Instantanéité</i> <i>Culture du delivery</i> <i>Curiosité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Maîtrise des outils collaboratifs et des usages digitaux</i> <i>Maîtrise de nouveaux outils techniques (ex : DMPs)</i>



1.4 Les impacts sur le marketing opérationnel et relationnel

Les évolutions du rôle du marketeur opérationnel et relationnel



Établir avec la direction du marketing stratégique, la stratégie du marketing mix (produit, prix, distribution, promotion) en choisissant les vecteurs de communication adaptés au produit bancaire (annonces publicitaires, plan media, événements promotionnels, etc.). Le marketeur doit construire le plan marketing opérationnel en définissant les offres sur le marché et en sélectionnant les segments cibles des offres commerciales.



Animer une expérience mémorable sur l'ensemble des canaux : le marketeur doit permettre de renforcer la proximité entre les banques et leurs clients et la fidélisation, en mettant l'approche relationnelle au cœur de leurs préoccupations, et en **transformant les relations du client avec sa banque**. Par exemple, mieux adapter les locaux à la clientèle ciblée, proposer des cours et formations pour mieux gérer son argent ou proposer une application de coach financier au quotidien (adaptation des services aux comportements des clients).



Capter le client au bon moment et sur le bon canal: le marketeur devra améliorer les canaux bancaires pour que les clients perçoivent la pertinence des offres et avoir une compréhension approfondie du comportement multicanal de leurs clients. Il devra mettre en place des outils de collecte d'informations et des bases de données performantes. Il devra disposer de passerelles et connexions parfaites entre les canaux, afin que les clients puissent les parcourir aisément et sans difficulté.



Mettre en œuvre la stratégie digitale de l'entreprise pour attirer de nouveaux prospects, notamment via :

- la génération de trafic sur le web, en étant présents sur tous les leviers, dont les leviers payants (ex : SEA pour les crédits consos), en utilisant des plateformes d'affiliation et en travaillant avec les comparateurs en ligne ;
- l'optimisation du parcours clients sur l'ensemble des canaux, en créant des formulaires de conversion et en travaillant sur la prise de contact.



Savoir mesurer l'impact des nouveaux outils sur la rentabilité des campagnes marketing :

l'utilisation des nouveaux outils numériques implique également pour le marketing de mesurer la rentabilité des campagnes (augmentation des taux de clics, des ventes en ligne et en agence, baisse des coûts marketing...). Pour cela, des outils d'analyse et d'aide à la décision se développent : prévisions et objectifs de vente, tableaux de bord et indicateurs de performance, analyse de la conjoncture et des marchés, benchmarks, etc. Les professionnels du marketing seront désormais attendus sur leur capacité à livrer une analyse stratégique des données, établir des recommandations et des plans d'actions à destination des équipes commerciales.



Les évolutions du rôle des métiers de la communication



Faire évoluer la communication « informative » vers une communication plurimédias et interactive en déployant des plateformes collaboratives ou des applications mobiles dynamiques.



Rendre cohérent les contenus et l'identité de l'entreprise, de la marque sur l'ensemble des supports/publics cibles : le marketeur doit produire du contenu utile, à forte valeur ajoutée et pertinent, dans un ton qui parlera aux clients et qui renforcera les liens avec la banque. Les compétences de **storytelling** sont désormais un plus pour atteindre cet objectif (ex : le film interactif LaFollejournéedejulien qui permet à l'internaute de découvrir les différents produits et services de La Banque Postale).



Avoir une culture d'efficacité (ex : rentabilité des campagnes de communication) : il est maintenant important de disposer de son propre outil de tracking pour analyser correctement les retours de campagnes. La vérification de la performance et de la rentabilité d'une campagne de liens sponsorisés, passe par la mesure de son efficacité grâce à un certain nombre d'indicateurs, basés sur le Coût par Clic, ou le Coût pour mille impressions (mille vues).



Prendre en compte les risques d'e-reputation : le marketeur doit se tenir informé de ce qui se dit à propos de l'entreprise sur internet afin non seulement de jauger la notoriété mais également de mieux comprendre le ressenti qu'ont les utilisateurs des produits, services ou encore des campagnes de communication que la banque réalise. Cela permet d'être à l'écoute du marché, et ainsi de mieux s'y adapter, avec plus de réactivité.



Appréhender les réseaux d'influence et la communication conversationnelle sur les réseaux sociaux : le marketeur doit utiliser des techniques d'influence qui tendent à user de la force de recommandation des influenceurs. C'est en quelque sorte, la capacité à créer des ambassadeurs pour sa marque parmi ses clients.

Des métiers historiques qui se transforment

La fonction marketing doit intégrer davantage de **profils qualifiés et variés pour répondre aux évolutions technologiques et aux nouvelles attentes clients**. Ces profils doivent maîtriser l'ensemble des canaux, être capables de travailler en transversalité avec les différents services, de prospecter et fidéliser les clients, et d'intervenir en amont de la commercialisation. Pour cela, les banques peuvent faire monter en compétences les marketeurs déjà présents et recruter de nouveaux talents plus techniques.

Les marketeurs doivent utiliser l'**ensemble des supports de communication et les articuler entre eux** pour garder le contact avec le client et s'adapter à son parcours, quel que soit le canal utilisé. Les nouveaux métiers se développent sur : la production de contenu, le référencement, les réseaux sociaux, les médias payants et la vente en ligne.



La production de contenu

On retrouve ici les content managers, pour lesquels l'aisance rédactionnelle sera complétée par une parfaite connaissance des leviers du référencement naturel et de l'environnement sémantique de leur entreprise.



Le référencement

Ou plutôt les différents types de référencement : expertise SEO (référencement naturel) et expertise SEA (référencement payant).



Les réseaux sociaux

Au-delà de la simple animation de communautés pour créer du lien avec ses fans, les community managers deviennent aujourd'hui de vrais professionnels de l'acquisition de trafic ciblé.



Les médias payants

Les marketeurs rivalisent de créativité pour immerger les clients dans les publicités ciblées, après avoir réussi à décrypter leurs besoins via des leviers d'acquisition payants : retargeting, affiliation display, géociblage...



La vente en ligne

Sur le web ou sur le mobile, vendre en ligne est un métier où la maîtrise du marketing relationnel et du tunnel de conversion, viennent s'ajouter à tous les leviers de visibilité présentés ci-dessus.

Mais aujourd'hui, l'enjeu clé **n'est plus la collecte des données, mais plutôt leur gestion et leur exploitation** : que fait-on avec toutes les données recueillies, quand et comment ?



RESPONSABLE MARKETING OPÉRATIONNEL

Il doit acquérir des connaissances liées au digital et à la Data, et être capable d'utiliser les nouveaux outils (DMP, ad servers, TMS, landing page...) et les nouveaux leviers (ex : programmation). Il endosse davantage un rôle de pilote de l'activité. Le chef de projet devient digital.

Il doit désormais prendre en compte la multiplication des canaux de vente et de communication avec les clients ou prospects, et notamment tous les supports digitaux. C'est un poste particulièrement recherché par les banques qui nécessite des compétences polyvalentes pour décliner la stratégie e-marketing et multicanale de l'entreprise et assurer le suivi opérationnel des projets (on-line, off-line et mobile).

Compétences attendues :

- Maîtrise des techniques du marketing direct
- Maîtrise des outils et dispositifs digitaux et sociaux
- Gestion de la communication hors médias : sponsoring, promotion des ventes, salons...
- Négociation des contrats de partenariat
- Innovation, créativité pour imaginer des supports promotionnels originaux et attractifs



RESPONSABLE ÉDITORIAL

Il doit lancer du contenu pertinent, au bon moment et sur l'ensemble des supports (papier, digital...). Les métiers liés au papier évoluent vers des métiers plus digitaux, il devient « responsable éditorial online » : il est le garant de tous les contenus éditoriaux (textes, images, sons, vidéos) qu'ils soient publiés sur le site ou en son nom sur les réseaux sociaux, forums de discussion, blogs et autres services du site (mails, lettres d'information, etc.).

Compétences attendues :

- Connaissance des bonnes pratiques web
- Connaissance des techniques et des logiciels d'édition web et graphiques
- Culture professionnelle en marketing et communication

Quelques métiers nouveaux en forte évolution

**TRAFFIC MANAGER**

Il a pour mission de gérer l'ensemble du trafic sur un site web. Il a notamment la responsabilité d'augmenter le trafic du site web et améliorer ainsi sa visibilité auprès des internautes (liens sponsorisés, réseaux sociaux, partenariats et affiliations...). Il joue un rôle d'intermédiaire entre l'annonceur et les sites Internet sur lesquels ses campagnes publicitaires sont déployées. Il gère des espaces publicitaires sur Internet et a un rôle de conseil auprès de l'annonceur dans son investissement et dans le choix de supports.

Compétences attendues :

- Maîtrise des langages utilisés par les navigateurs
- Maîtrise des algorithmes utilisés par les moteurs de recherche
- Connaissances juridiques, marketing et économie numérique
- Maîtrise des outils de référencement et de publicité
- Analyse des données et de l'architecture des bases de données et des techniques de datamining

**SPÉCIALISTE /EXPERT SEO**

Il participe au référencement naturel ou organique d'un site internet. Il permet de générer du trafic sur un site. Il réalise plusieurs missions :

Définir une stratégie de référencement pour le site internet

- Accroître la visibilité et l'audience d'un site internet en ayant recours à des techniques spécifiques
- Analyser les stratégies concurrentes et organiser parfois le référencement payant via Google Adwords
- Mettre à jour sa liste de mots clés utilisés
- Assurer le suivi et reporting SEO (suivi du positionnement des pages du site dans les moteurs de recherche, l'évolution du flux d'audience sur le site web...)

Compétences attendues :

- Capacité à évaluer les implications du content marketing en référencement
- Capacité à avoir une vision à long terme et anticiper
- Travail collaboratif avec l'équipe du marketing digital
- Appropriation du fonctionnement des algorithmes de Google



CHEF DE PROJET MOBILE

Il est responsable du développement d'un site Internet ou d'une application mobile et est l'interface entre le client et les différents professionnels impliqués dans la réalisation.

Compétences attendues :

- Connaissance de l'univers « mobile »
- Connaissance des spécificités propres aux sites mobiles
- Connaissance de la réglementation mobile



WEB DESIGNER

Le Web Designer est un concepteur de supports de communication qui transforme une idée de publication en œuvre interactive à caractère professionnel, ludique, pédagogique. Il structure les informations afin de proposer un ou plusieurs parcours de lecture et s'attache à la dimension ergonomique des pages web, mots, images etc. Le Web Designer tient compte des enjeux marketing, du référencement (web marketeur) et adapte son graphisme en conséquence en collaboration avec les équipes en charge de l'infographie / communication visuelle.

Compétences attendues :

- Bonne culture générale de l'environnement de marque
- Veille et tendances
- Sensibilité naturelle à l'art en général et aux arts graphiques



USER EXPERIENCE DESIGNER

L'User Experience (UX) Designer conçoit et améliore les interfaces numériques en collaboration avec les graphistes, les développeurs et les chefs de produit et ce, en appliquant une démarche centrée sur l'utilisateur.

Compétences attendues :

- Maîtrise de l'architecture de l'information, du design d'interaction
- Sens de l'écoute, de l'analyse et de l'observation
- Créativité
- Aisance relationnelle



COMMUNITY MANAGER

Le métier de community manager a été récemment intégré dans les banques, et s'est progressivement imposé avec l'émergence des médias sociaux, très vite devenus incontournables pour les entreprises et les marques. Beaucoup d'entreprises qui n'avaient qu'une présence réduite sur le Web recrutent aujourd'hui des community managers pour développer leur présence sur les médias sociaux. Quand elles n'ont pas cette ressource en interne, les entreprises font alors appel à des agences spécialisées pour cette mission.

Compétences attendues :

- Création de contenu et rédaction optimisée en SEO
- Culture web et des tendances internet
- Compréhension des mécanismes communautaires
- Sens du contact, de la relation client
- Aisance rédactionnelle
- Connaissance de l'entreprise ou du client et de ses valeurs
- Capacité d'adaptation à un environnement en perpétuelle mutation



SOCIAL MEDIA MANAGER

Le Social media manager veille à l'e-réputation de l'entreprise pour laquelle il travaille. Pour cela, il définit une stratégie de présence sur les réseaux sociaux. Selon les objectifs déterminés en amont, il monte un plan d'action visant à constituer une communauté, réunie autour des valeurs véhiculées par l'entreprise. Le Social media manager travaille en lien direct avec le Community manager, qui est, quant à lui, chargé d'animer les différentes plateformes sociales selon ses indications.

Compétences attendues :

- Curiosité
- Maîtrise des nouveaux médias et codes spécifiques du web
- Compétences en webmarketing
- Sens de l'écoute
- Excellente expression écrite et orale



CHEF DE PROJET E-CRM

Le chef de projet e-CRM (Customer Relationship Manager) a le rôle de responsable client transposé sur Internet. Il est le savant mélange de marketing, d'informatique et de vente. Il s'occupe de gérer la relation au client dans l'objectif de le comprendre pour le fidéliser par le biais d'outils internet.

Compétences attendues :

- Connaissance parfaite de l'outil numérique est d'Internet
- Connaissance des concepts statistiques en CRM
- Connaissance des principaux indicateurs de performance marketing



CONTENT MANAGER

Le content manager ou responsable de contenu numérique définit une stratégie et élabore des contenus en fonction des besoins et des cibles par type de support (web, e-mailing, livres blancs, plaquettes, concours, pubs réseaux sociaux...). Le content manager peut cumuler la fonction avec celle de Community manager ou de Brand manager. Le Brand manager ou responsable de marque gère et développe la notoriété d'une ou plusieurs marques sur l'ensemble des médias (on-/ off-line) et veille à garantir leur cohérence avec la stratégie média globale de l'entreprise.

Compétences attendues :

- Rédaction web, référencement SEO et animation éditoriale
- Solide culture générale et grande connaissance du web et des tendances
- Vision globale de l'entreprises et de ses besoins
- Maîtrise des logiciels de création numérique
- Compétences en HTML/CSS et en PHP



CHIEF DIGITAL OFFICER

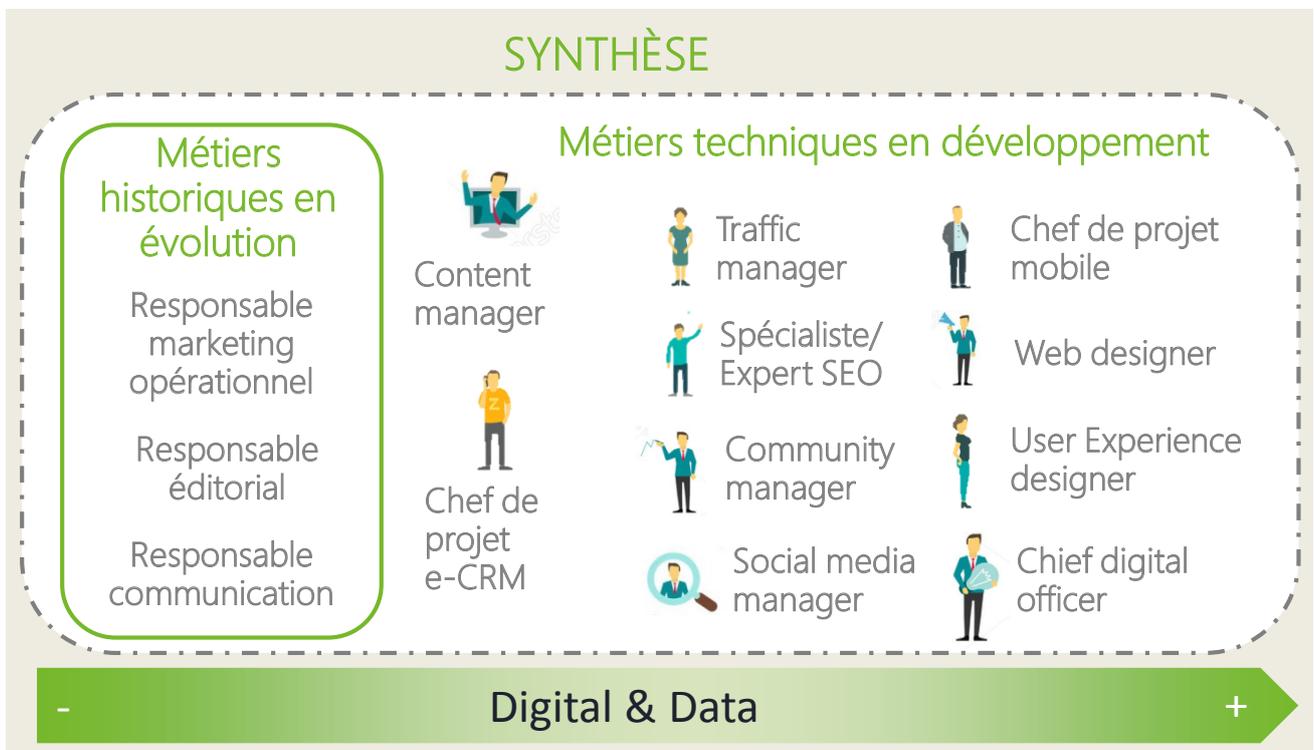
La première mission du CDO est d'évaluer la maturité numérique de l'entreprise et de ses collaborateurs. Autrement dit, de déterminer à quelle phase du changement la direction, les équipes et, globalement, l'entreprise se positionnent. La stratégie Digitale est élaborée par le Chief Digital Officer dont l'utilisation des datas digitales n'est qu'une composante. Ne pouvant évidemment pas assurer la transformation digitale tout seul, il est amené à travailler en équipe, souvent composée de profils très spécifiques répartis dans les différents services de l'entreprise (au sein de la DSI, des RH, du marketing, etc.) et souvent en mode projet.

Compétences attendues :

- Stratégie qui s'appuie sur une grande expérience du digital
- Gestion de projet afin de porter le projet de transformation dans l'ensemble de l'entreprise
- Maîtrise les nouvelles technologies, avec un focus sur l'IT, la data, le cloud, la mobilité...
- Communication (surtout interne)
- Marketing
- Business et gestion de budget

Synthèse des compétences à renforcer (en vert)

Compétences « Cœur de métier »	Compétences « Comportementales »	Compétences « Numériques »
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de campagnes/plans d'actions marketing • Gestion de projet • Veille technologique, innovation et analyse des tendances • Segmentation des cibles et animation de communautés transverses • <i>Marketing digital</i> • <i>Design Thinking</i> • <i>Gestion et analyse de données complexes</i> • <i>Elaboration de stratégies réseaux sociaux, suivi et exploitation des données grâce aux outils de tracking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Analyse et synthèse • Orientation Client • <i>Culture de la performance</i> • <i>Nouvelles expertises : communication de crise, communication RSE, communication web,...</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maîtrise des nouveaux outils (TMS, DMP, ad servers...)</i> • <i>Maîtrise des outils web / de créations de contenus / langages informatiques (infographies, vidéos, graphisme, HTML,...)</i> • <i>Maîtrise des codes conversationnels sur les réseaux sociaux</i> • <i>Maîtrise des logiques de viralité / buzz</i> • <i>Maîtrise des techniques de nudge</i> • <i>Communication multicanale</i>





2. Les dispositifs d'accompagnement RH

2.1 Utiliser différents leviers pour proposer des actions de formation adaptées aux collaborateurs actuellement dans la fonction

2.2 Proposer des parcours au sein de la filière Marketing et Communication, et des passerelles avec d'autres fonctions

2.3 Adapter les profils et sources de recrutement pour répondre aux enjeux d'apparition de nouveaux métiers

2.4 Développer les compétences managériales nécessaires

La fonction marketing connaît donc depuis quelques années une **floraison de nouveaux métiers**. Elle poursuit sa spécialisation, expliquant la multiplication des intitulés. La chaîne des métiers devenant de plus en plus longue, il est désormais plus difficile d'aspérer à la **polyvalence**. De fait, les

experts ou les spécialistes sont particulièrement appréciés et se répartissent sur les différents maillons de la chaîne marketing stratégique, produit et opérationnel. Plusieurs dispositifs RH permettent d'accompagner ces évolutions.

2.1 Utiliser différents leviers pour proposer des actions de formation adaptées aux collaborateurs actuellement dans la fonction

Dans le marketing et la communication, les métiers existants mutent et se **spécialisent à grande vitesse**. Les collaborateurs actuellement présents dans la fonction ont donc besoin, comme des logiciels, de faire évoluer leurs connaissances tous les six à douze mois. Un mouvement qui n'est pas près de s'arrêter.

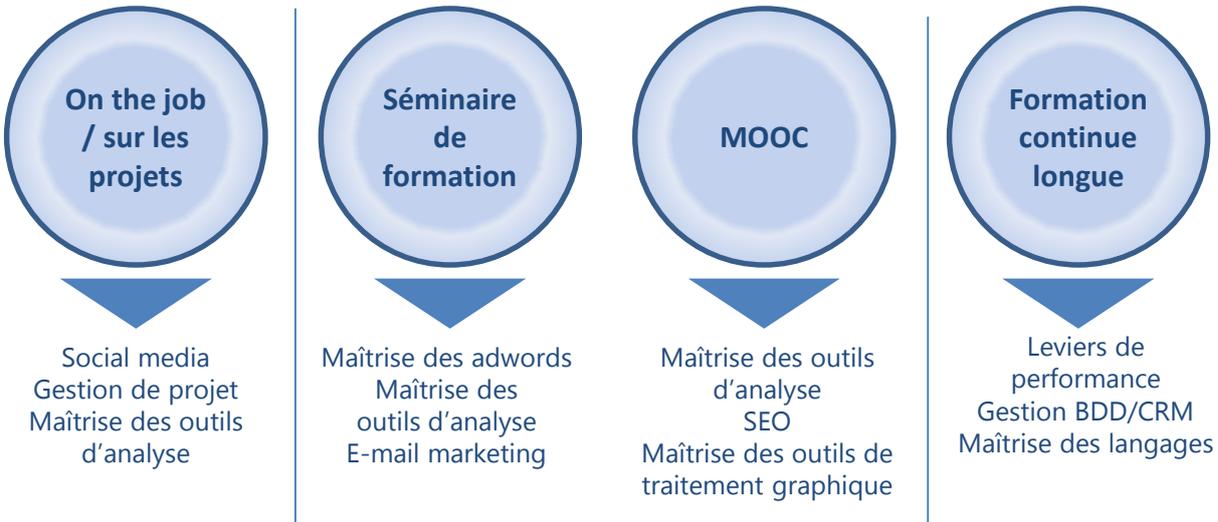
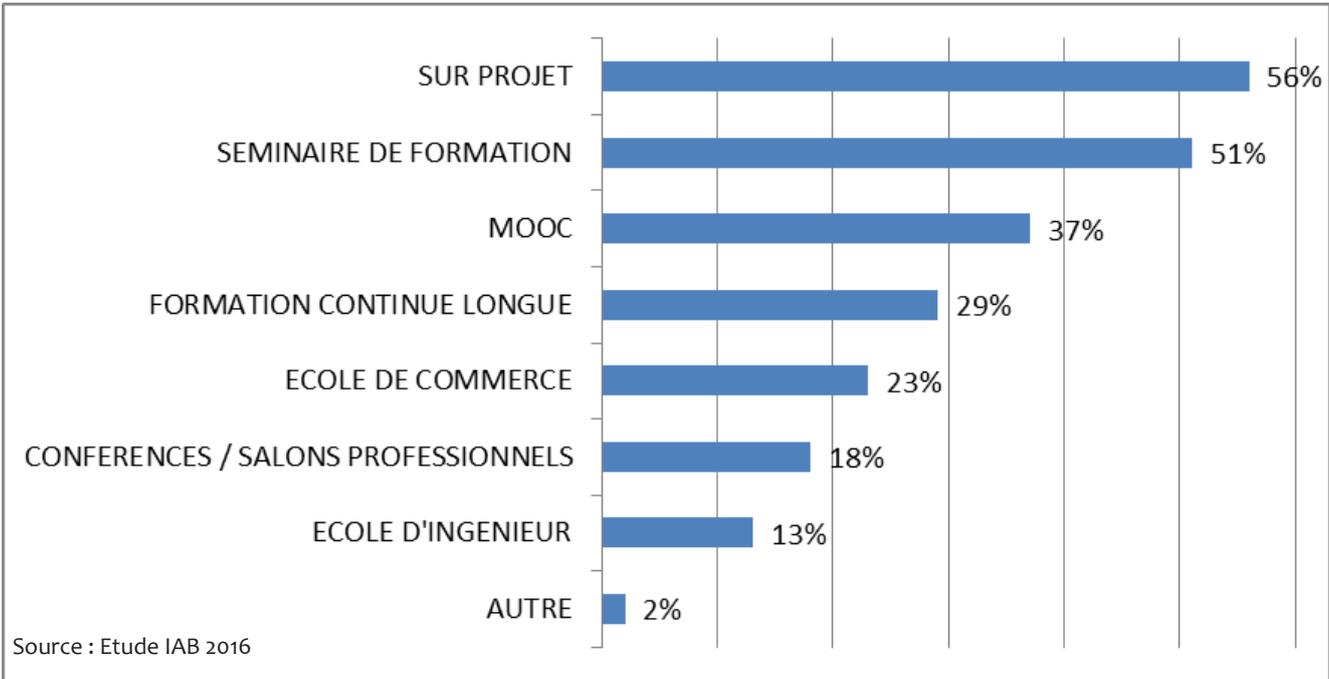
Pour acquérir les compétences propres aux différents métiers du Digital Marketing & Communication, la **formation par l'expérience** sur le lieu de travail, **sur les projets**, dans une logique de « Test & Learn » est la plus citée par les acteurs de la fonction. Viennent ensuite le recours aux séminaires de formation et ainsi qu'aux MOOCs.

Ainsi, la **formation initiale** et la **formation continue classique** restent importantes dans l'acquisition de nouvelles compétences, mais ne sont plus suffisantes pour couvrir les besoins de formation théorique et pratique, permettant d'évoluer dans des métiers du digital.

Dans les univers mouvants et digitaux tels que ceux du marketing et de la communication actuels, la **proactivité des collaborateurs** est plus que jamais un facteur clé de succès pour maintenir les savoirs à l'état de l'art. L'**auto-formation, l'appartenance à des réseaux de pairs et la posture de veille** sur les évolutions des métiers sont désormais des prérequis nécessaires pour l'acquisition des compétences au niveau individuel.

Des canaux de formation multiples, à utiliser en fonction des compétences à acquérir

Quels sont les moyens de formation les plus pertinents pour acquérir les compétences digitales clés du Marketing et de la Communication ?



Etude métiers et compétences du marketing et de la communication dans un contexte de transition digitale (Etude IAB 2016)

2.2 Proposer des parcours au sein de la filière Marketing et Communication, et des passerelles avec d'autres fonctions

Comme nous l'avons vu, si les métiers actuels n'ont pas vocation à disparaître, mais simplement à s'enrichir de nouvelles compétences comportementales et techniques, en lien avec le numérique, le nombre croissant de nouveaux métiers ouvre de **nouvelles perspectives de parcours au sein de la fonction.**

Les mobilités se limitaient par le passé du marketing stratégique vers le marketing opérationnel. Ces évolutions restent d'actualité, mais le marketeur peut désormais exercer de nombreux métiers au sein de sa fonction, comme par exemple :

- évolution du Responsable marketing opérationnel vers un rôle de Traffic Manager ou d'Expert SEO
- évolution du Responsable Editorial vers un rôle de Content Manager ou Social Media Manager
- évolution du Responsable Communication vers des rôles de Community Manager ou de User Experience Manager
- évolution du Chef de Produit vers un rôle de Revenue Manager
- Etc.

Par ailleurs, des **passerelles naturelles entre Marketing et métiers du Commerce** ont également vocation à se développer rapidement, tant les activités réalisées par ces deux fonctions **en lien avec la connaissance du client** se rapprochent désormais largement.

Ainsi, les marketeurs peuvent légitimement évoluer vers des **postes d'appui commercial ou en avant-vente**, grâce à leur parfaite **maîtrise des offres** et le développement de leurs compétences permettant de **proposer des contrats sur-mesure aux clients.** Un accompagnement sur le **développement des techniques de vente** peut venir compléter cette évolution.



2.3 Adapter les profils et sources de recrutement pour répondre aux enjeux d'apparition de nouveaux métiers

Cette volonté permanente de se doter de nouvelles compétences pour développer de nouveaux métiers, nécessite un apport **régulier de « sang neuf »**. Sur le recrutement de jeunes diplômés, la tendance au relèvement du niveau de formation initiale se poursuit. Celle-ci s'accompagne parallèlement d'une spécialisation de plus en plus forte.

La montée en puissance du marketing digital ne remet pas en cause l'hégémonie des écoles de commerce, mais elle permet à certains diplômés issus d'autres formations d'accéder à des postes d'expert, sur de **nouveaux métiers très techniques**.

Par exemple, **les profils issus d'écoles d'ingénieurs ou de formations en mathématiques et statistiques** sont de plus en plus recherchés pour les métiers relatifs à l'analyse de la data. Les étudiants en **écoles de design** seront également de plus en plus sollicités pour apporter des compétences nécessaires pour travailler sur les parcours clients (digitaux et physiques) ou sur des démarches de conception innovantes, comme par exemple le Design Thinking.

Pour le recrutement de **profils plus expérimentés**, comme la plupart des recruteurs des secteurs du B to C, la banque de détail marque sa préférence pour les cadres disposant d'une expérience jugée formatrice dans les industries de grande consommation, avec une **forte dimension digitale**. Ces profils sont notamment particulièrement présents dans les secteurs des médias, du luxe, de l'Inter-

net, du e-commerce...

Une autre tendance spécifique à la fonction marketing et communication se confirme : **l'acquisition de métiers présents dans les agences spécialisées**. En effet, cette tendance à l'internalisation de compétences sourcées dans un premier temps à l'extérieur de l'entreprise se reproduit au fur et à mesure du développement de nouveaux métiers.

Par exemple, les banques ont un temps fait appel à des **agences de communication digitale** pour gérer leurs activités de community management, avant d'intégrer aujourd'hui ces métiers en interne. Elles cherchent désormais à l'extérieur des compétences de social media management ou d'influence management.

Ce sont en effet désormais d'autres métiers (**Data analyst** par exemple) qu'elles vont chercher chez leurs prestataires, mais qui seront sans doute également à terme internalisés. Cette intégration peut passer soit par l'accompagnement de collaborateurs internes ayant des compétences proches, soit par le recrutement de ces profils spécialisés issus des agences.

Toutefois, cette stratégie bute sur l'obstacle de l'attractivité du secteur bancaire pour ces profils marketing et communication. Ces derniers cherchent en effet bien souvent des terrains d'expression plus agiles que l'univers bancaire, tel que les start-up ou les agences marketing et communication spécialisées.





2.4 Développer les compétences managériales nécessaires

Afin d'encadrer tous ces **acteurs hyperspécialisés**, les entreprises sont en quête de profils hybrides, moins experts, mais capables de manager.

Ils doivent être en capacité de **piloter de grands projets, en coordonnant** ces expertises marketing ou des expertises issues d'autres directions (métier, SI, commerce). Ces responsables marketing et communication doivent être capables de « casser ces silos » afin de faire le pont entre les différentes expertises, de faciliter la collaboration entre les équipes, d'avoir une vision et de donner la direction aux collaborateurs.

Les **responsables marketing et communication** auront pour cela une mission relative à l'organisation du travail pour tirer parti de toutes ces évolutions, en se dotant des outils appropriés et en réorganisant leurs équipes autour de la data, l'analytique, la création de contenus et les canaux de diffusion.

Le manager doit enfin être un **suiveur de tendances** pour le compte de ses équipes, qu'il doit pousser à se former en continu.

Ainsi, il doit **être moteur** dans le maintien de ses équipes au niveau des innovations, dans la compréhension des applications nouvelles, l'accélération des rencontres, la formation aux nouvelles compétences en faisant circuler les idées, les expériences et les bonnes pratiques.





3. Témoignages d'entreprises inspirantes

3.1 Secteur : Publicité / Sponsoring - Havas

3.2 Secteur : Social Media Intelligence - Linkfluence

3.3 Secteur : Vins et spiritueux - Martell Mumm Perrier-Jouët

3.4 Secteur : Énergie - GRDF



3.1 Secteur : Publicité / Sponsoring - Havas



Charles BAL

Directeur digital, contenu et innovation

Anciennement Directeur de Clientèle chez Havas Sports & Entertainment, il accompagne les grandes marques dans la définition, la conception et le déploiement d'opérations de communication liées à l'univers du sport et de l'entertainment : sponsoring, brand content, celebrities, social media...

1/ Avez-vous déjà accompagné des banques dans des opérations de communication ?

Tout à fait. J'ai accompagné la Caisse d'épargne lors des JO de Londres en 2012, notamment en constituant et communiquant autour d'une équipe de 18 « athlètes » représentant chacune des caisses régionales avant et pendant les JO. J'accompagne également régulièrement le Crédit agricole dans l'activation de son partenariat avec les Equipes de France de football.

2/ Comment le sponsoring est-il déployé par les entreprises ?

Initialement les Directions Communication des entreprises portaient les projets. Aujourd'hui, les Directions marketing des entreprises sont de plus en plus souvent intégrées dans la démarche. Elles souhaitent analyser le retour sur investissement et mesurer la pertinence des actions de communication liées au sponsoring (ex : suivi du parcours client d'un supporter qui va sur le site de la marque qui sponsorise l'évènement).

Les KPIs sont nombreux : offline (notoriété de la marque, préférence de la marque, préférence d'achat, trafic généré en boutique...) et online (trafic généré sur les sites internet, reach et engagement sur les réseaux sociaux...).

3/ Les attentes des clients ont-elles changé vis-à-vis des marques ?

Il est important de comprendre qu'aucune décision n'est prise sans émotion (ex : souscription à un service bancaire) pour la bonne raison que prendre une décision, c'est avant tout donner sa préférence parmi un choix de propositions.

La fonction marketing a bien compris que la prise de parole émotionnelle était un levier efficace de conversion de prospects en clients. Une publicité créative, une musique reconnaissable, une belle histoire, ce sont tous les atouts à mettre en avant pour orienter le choix du client. La communication vient au service du marketing qui a conçu les produits et les services. Il reste cependant certains freins pour les marques BtoB qui s'adressent à des professionnels.

4/ Quels sont les principaux facteurs qui impactent les métiers du marketing et de la communication aujourd'hui ?

Le rapport des Français à la Data change et devient complexe. La fonction marketing doit pouvoir proposer aux clients des avantages pour justifier la demande de données (ex : e-mail, numéro de téléphone...). Tout l'enjeu est d'arriver à se différencier entre plusieurs marques pour récupérer les données, qui permettront de personnaliser les ser-

vices proposés par les entreprises.

Le digital et notamment l'intelligence artificielle est un grand enjeu pour les entreprises de demain, notamment pour le secteur bancaire. Le développement des chatbots permettra de gagner en efficacité pour les tâches simples et de garder une grande qualité de service en agence : les problèmes mineurs seront résolus en ligne.

5/ Comment voyez-vous ces fonctions évoluer à l'avenir ?

Les clients attendent des entreprises de véritables expériences. J'ai fait la rencontre d'entreprises où les conseillers bancaires se rendaient directement chez les clients (réelle praticité, horaires adaptés aux contraintes du client...). Par exemple, Citigroup se déplace dans les aéroports pour être à la rencontre des clients. LCL a développé des agences éphémères qui ne ressemblent pas à des agences bancaires.

La communication autour du secteur bancaire a évolué. La Caisse d'épargne a complètement disrupté les modèles et a lancé une publicité sur fond blanc qui ne fait jamais apparaître de banquier.

Le marketing et la communication doivent davantage travailler ensemble pour faire vivre de véritables expériences émotionnelles. Les fonctions doivent collaborer de manière itérative. La fonction communication sur les produits (enjeux commerciaux liés au marketing opérationnel ou stratégique) et la fonction communication sur la marque (sponsoring) doivent échanger entre elles.



3.2 Secteur : Social Media Intelligence - Linkfluence linkfluence



Guilhem FOUETILLOU

Co-fondateur et directeur stratégie et innovation de Linkfluence, une start-up spécialisée dans le monitoring, l'analyse et l'activation des médias sociaux à l'international. Depuis 2011, il est également professeur associé à Sciences Po Paris où il enseigne le web social, son évolution et ses usages.

1/ Comment se positionne votre entreprise Linkfluence ?

L'entreprise dispose d'une organisation hybridant les **technologies du Big Data** et **l'analyse humaine**. Nous proposons deux offres qui couvrent l'intégralité de la chaîne de valeur :

- l'exploitation du **logiciel Radarly**, solution unique et collaborative de social media monitoring, qui permet de réaliser une veille des médias sociaux, mesurer la performance, engager avec les communautés et manipuler en temps réel des millions de conversations ;
- une **solution d'analyse des médias sociaux et des études marketing, communication et opinion** sur le web.

2/ Les données issues des réseaux sociaux, une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise

Aujourd'hui, les entreprises collectent et exploitent les **données issues de leur CRM, leurs sites internet ou applications** pour mieux segmenter les clients et personnaliser les messages.

Mais, les **données issues du web social** (en opposition aux données purement privées) souvent brutes et hétérogènes, représentent un véritable moteur de transformation pour les entreprises qui peuvent réagir en temps réel et de manière spontanée. Ces données permettent de trouver de la compétitivité supplémentaire et une véritable valeur ajoutée.

3/ Quelle est la maturité des secteurs par rapport à l'exploitation des données des réseaux sociaux ?

Depuis plusieurs années, **l'exploitation des données se structure**. Face à la complexité et la masse de données, les marketeurs commencent à découper les bases de données par source, contexte ou finalité.

Les **entreprises les plus proches de leurs clients** (ex : Banques, Assurances...) disposent d'un grand nombre de données qu'elles collectent via leurs plateformes. L'analyse des Réseaux sociaux est une « couche supplémentaire » à leur analyse actuelle.

Au contraire, les entreprises comme celles des secteurs de l'agroalimentaire ou du luxe sont plus loin de leurs clients, séparées par des **intermédiaires**, et ont donc besoin de capter l'information ailleurs : **sur les réseaux sociaux**.

Historiquement, les données issues des réseaux sociaux étaient exploitées pour analyser les **problèmes d'e-reputation des entreprises**. Les projets étaient principalement portés par les Directions Communication Corporate. Aujourd'hui, les Directions Marketing s'investissent davantage pour détecter de nouvelles opportunités et deviennent les donneurs d'ordre.

L'analyse des données des réseaux sociaux est **une réelle nécessité** et non plus un choix purement prospectif. Cela demande à la fonction marketing d'être en veille constante sur les innovations en la matière, et de développer sa culture digitale.



4/ Quelles sont les compétences nécessaires pour exploiter ces données Social media ?

Les compétences nécessaires à l'exploitation des données issues des réseaux sociaux sont **très techniques**. Ce sont de nouveaux métiers que les entreprises externalisent en faisant appel par exemple à des entreprises comme Linkfluence.

Tout l'intérêt pour nous est d'analyser en externe les données hétérogènes et de les restituer aux Directions marketing. Il faut réussir à leur fournir une « digital literacy ».

Aujourd'hui, nous le voyons, le numérique se diffuse dans les entreprises avec l'apparition dans les Groupes de métiers comme le **Chief Digital Officer** ou le **Chief Data Officer**. La véritable question autour de ces nouveaux métiers est de savoir s'ils n'ont vocation qu'à porter la transformation sur ces sujets dans les entreprises puis à disparaître, ou s'ils constituent des métiers pérennes au sein des organisations.





3.3 Secteur : Vins et spiritueux - Martell Mumm Perrier-Jouët



Alexis POUJADE

Digital Brand Planning & Engagement Director-Martell Mumm Perrier-Jouët (Groupe Pernod Ricard)

Il assure la responsabilité mondiale pour le cognac (Martell) et le champagne (Mumm, Perrier-Jouët). Il manage les plateformes d'engagement, mesure la performance des activations et guide la stratégie média et publicité digitale.

1/ Les inducteurs de transformation de la fonction marketing digital

Centralisation de la fonction marketing digital

L'activité de Pernod Ricard était historiquement décentralisée, avec un niveau Corporate et des entités portant les actions localement dans les pays.

Avec le digital, les marques du Groupe ont été confrontées à un **virage essentiel** : la **centralisation de plusieurs activités marketing local**, amenant peu à peu à l'entité Centrale à développer directement des interactions avec le consommateur final. Par exemple, celle-ci commence à faire du targeting et à intégrer plusieurs maillons de la chaîne de valeur du marketing : les leviers d'acquisition remontent peu à peu. En revanche, les entités marketing pays gardent un **rôle fondamental** dans la connaissance fine du consommateur et son activation au quotidien.

Remise en cause des process créatifs

La nouvelle organisation a un impact fort sur les **processus de créativité des marques** et le travail avec les prestataires externes experts. L'évolution des formats media bouleverse les processus créatifs. Ma conviction est qu'il est désormais nécessaire d'**adapter les démarches créatives aux nouveaux supports digitaux existants** et non l'inverse.

Fragmentation des interactions

Les équipes marketing font appel à plusieurs

agences spécialisées au lieu de travailler avec une seule. Ce mode de fonctionnement leur permet de **travailler avec des experts de nouveaux domaines** et d'être plus performantes, mais cela engendre une **multiplication des interlocuteurs**, nécessitant **agilité et flexibilité**.

Recherche d'optimisation des coûts de structure

Grâce au digital, les marketeurs peuvent réduire les **coûts par contact** au lieu de réaliser de grandes campagnes coûteuses. Il est essentiel pour l'entité Corporate de **réduire les coûts de structure tout en préservant un taux de créativité important**.

2/ Les évolutions de la structure

Pour faire face aux évolutions du digital, il est nécessaire de **revisiter les organisations de travail**, et de **changer la politique RH** en recrutant des personnes externes afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Plusieurs évolutions ont eu lieu dans la fonction marketing : une première séparation de la **Direction Marketing/Communication initiale** en deux entités distinctes puis un transfert des activités digitales vers une **Direction digitale** qui est montée d'un niveau.

Nos modalités de travail doivent désormais évoluer d'un **mode opératoire très verticale à un mode projet** (avec un chef d'équipe transverse et un management moins hiérarchique, intégrant la multiculturalité dans les projets). Ce changement culturel est encore à réaliser.



La Direction Digitale actuelle est composée de 4 équipes : User Experience Analysis, E-business, Social Media et CRM et **Brand planning and Engagement**. Les champs d'intervention de la dernière équipe sont : positionnement digital de la marque, storytelling et stratégie de contenu, identification des tendances à partir des données, stratégie média et publicité digitales (SEO/SEM), marketing programmatique (DBM), partenariats avec Google, Facebook et autres plateformes digitales...

3/ La gestion des compétences internes et externes

En interne

Avec l'utilisation d'outils complexes (Data-lake, DMP...), la fonction doit se doter de **compétences techniques, Media buying, User Experience et Analytics**. Les marketeurs doivent développer une culture du « chiffre » dans leurs réflexions, pour analyser le ROI de leurs actions. Le métier de marketeur devient plus **technique, fragmenté, financier et quantitatif**.

Il y a une réelle dimension de **gestion de projet** (travail entre le marketing, la communication, le digital et les agences de création) : le marketeur doit savoir coordonner et parler à l'ensemble des interlocuteurs et traduire le brief marketing. Historiquement les marketeurs étaient « visuellement créatifs » mais aujourd'hui ils doivent porter les projets dans la durée pour trouver de la cohérence en interne et externe (**compétences de storytelling**). Les marketeurs doivent sortir des thèmes à la mode (ex : brand content, plateformes...) pour devenir plus stratégiques.

Enfin, le Big Data n'est pas encore assez exploité, l'entreprise était trop loin des clients. Nous nous positionnons surtout en **programmatisation CRM (IT central, Data scientist, programmer targeting media...)**. Avant de collecter les données, il est important d'avoir une réflexion sur l'utilisation possible des données.

En externe

Les équipes font **appel à agences et des freelances** qui proposent des compétences externes. Il est important de réfléchir à ce qui peut être internalisé ou non. Nous avons **déjà internalisé les activités de Community Management** (facilité d'intégration et plus fort impact de l'image de marque sur les Réseaux Sociaux).

3.4 Secteur : Énergie - GRDF



Céline BIECHY

Déléguée marketing multicanal

En charge du marketing multicanal pour la promotion des usages du gaz naturel (on-line et off-line)



1/ Un marketing multicanal organisé en 4 pôles de compétences

Notre entreprise exerce un **marketing d'influence** autour de la promotion du gaz naturel auprès des marchés Grand public et Marchés d'affaires (professionnels). Nous favorisons un **discours d'experts et de preuve** auprès des clients, prospects et prescripteurs. La délégation dont je suis responsable à la maille nationale est composée de **4 pôles de compétences** (23 collaborateurs) :

- **Communication** composé de chargés de communication opérant notamment sur la publicité, sur l'événementiel, sur la gestion de contenu et les relations presse spécialisée ;
- **Digital** dont les objectifs sont de construire un écosystème digital de promotion des usages du gaz naturel, équipe composée de chefs de projets digitaux, de responsables éditos et de trafic managers ;
- **Campagnes marketing** regroupant des chargés de campagnes et des compétences en gestion de projet marketing ; cette équipe réalise les campagnes de détection de projet, de qualification et met en œuvre les différents programmes relationnels ;
- **MOA Marketing et Bases de données, constitué de chefs de projets SI et d'administrateurs de bases de données en charge de la mise en place des outils et des BDD marketing** avec des équipes déployant des outils pour les régions.

Ces 4 pôles **travaillent en transversalité avec l'ensemble des autres Directions/Délégations** (DSI, Juridique, Communication,...). L'enjeu est d'aller chercher l'expertise au bon endroit au sein de l'entreprise.

2/Des équipes marketing récemment constituées

Les équipes marketing multicanal à l'échelle nationale ont deux rôles : **un rôle d'opérateur et un rôle d'appui aux opérations régionales**.

Il y a trois ans, cette équipe était constituée de 4 collaborateurs, travaillant sur la communication et l'animation des régions qui réalisaient des campagnes locales avec un **outil simplifié de ciblage marketing**.

Premières opérations nationales volontairement non adressées à partir de 2013

Les équipes initialement présentes se sont diversifiées et ont commencé à réaliser les premières opérations **publicité/medias (à iso-effectif)**. Nous avons ensuite souhaité développer le **canal digital**. Nous avons ainsi construit un **véritable écosystème digital** (sites internet, applications, réseaux sociaux, partenariats digitaux). Les nouveaux outils nous ont permis de structurer notre **stratégie digitale** pour conquérir et fidéliser les clients. Pour cela, nous avons constitué une équipe avec des métiers autour de l'éditorial, du contenu et de l'acquisition de trafic.

Puis déploiement d'un dispositif de marketing adressé, nécessitant la mise en place d'outils et de bases de données spécifiques.

Nous avons alors déployé des **campagnes marketing multicanales à la maille nationale** (programmes relationnels mixant canaux adressés et non adressés) dans une logique test and learn pour trouver les dispositifs les plus performants.



Le choix a été fait de construire en parallèle **outil SI de campagne automation plus industrialisé** (Adobe Campaign) sur la cible du grand public. L'outil s'est avéré complexe et a demandé une expertise nouvelle sur le **routage des e-mails**.

L'enjeu cette année est d'intégrer les opérations régionales à cette nouvelle suite SI pour mieux articuler les opérations nationales et régionales. La data est la « clé de voûte » d'un marketing performant.

Pour moi, il est nécessaire de partir des besoins en termes de données (données marketing utiles) et d'affiner notre stratégie d'acquisition entre données internes GRDF et les données externes disponibles à l'achat. Les bases de données des différents métiers et des différents niveaux (national/régional) doivent pouvoir être capitalisées pour que le capital client bénéficie à tous.

3/ Une gestion structurée des compétences internes et externes

En interne

Nous cherchons à avoir des profils spécialisés en B2C et B2B, car ce ne sont pas les mêmes outils et les mêmes canaux à utiliser. L'entreprise a fait le choix d'**hybrider des compétences du métier développement gaz et des compétences marketing** et digitales pour avoir une double vision. La connaissance du digital s'est fait à partir de formations ponctuelles et surtout avec l'expérience au quotidien. Nous souhaitons en particulier diversifier les profils et les formations et les parcours. Nous avons besoin de collaborateurs qui suivent les tendances et qui soient efficaces.

En externe

Les équipes marketing multicanal s'appuient sur des **réseaux de prestataires** (SI, Bases de données, création, routage, appels sortants, achat d'espace..) qui n'ont pas vocation à être internalisés. Au fil du temps, nous avons décidé de multiplier le nombre de prestataires pour travailler avec des

interlocuteurs plus spécialisés. Ceci nécessite que les équipes marketing acquièrent des **compétences en pilotage de prestataires et soient pluridisciplinaires**.



Conclusion

Les métiers du marketing et de la communication se trouvent en **plein cœur des changements qui percutent actuellement le secteur bancaire** : transformation du marché avec l'arrivée de nouveaux acteurs inédits et de nouvelles réglementations, modification des comportements et des attentes clients, évolutions technologiques extrêmement rapides, etc.

Ainsi, ces fonctions connaissent de **multiples évolutions** : augmentation de la technicité des missions, utilisation de plus en plus prégnante du digital pour nouer des relations étroites avec les clients, créativité / innovation pour faire face à une concurrence de plus en plus forte...

Population concentrant près de 3% de la population bancaire, sa trajectoire, si elle reste stable quantitativement, est donc en **forte évolution qualitative pour répondre à la transformation des métiers et des compétences**, se traduisant par un turnover notable.

Cette fonction marketing/communication présente désormais plusieurs caractéristiques :

- Des **métiers d'expertise, intégrant des compétences de plus en plus spécifiques** (Data Scientists, Web designers, UX Designers...), qui évoluent très rapidement
- Une dimension de **pilotage de projet et de coordination d'expertises multiples**, qui prend une part prépondérante de l'activité des encadrants de proximité
- Le recours à **des acteurs externes de plus en plus nombreux** pour intégrer des compétences non présentes en interne (agences marketing spécialisées, publicitaires, prestataires digitaux, etc.)
- Un métier qui **se rapproche de la fonction commerciale et des activités de vente** par la nature de ses activités et la personnalisation des actions au plus près du client.

Dans ce contexte, les acteurs de la fonction Marketing et Communication se doivent d'être proactifs et à l'affût des tendances pour maintenir leurs connaissances à l'état de l'art, et développer des savoir-faire plus larges que leurs savoir-faire techniques historiques. Dans cette logique, le rôle du manager devient particulièrement primordial en tant que suiveur de tendances et moteur du maintien de ses équipes au niveau des innovations.



Annexes

Bibliographie

- Enquête d'Economist Intelligence Unit réalisée pour le groupe suisse spécialisé dans les applications bancaire Temenos, 2015
- « Les pressions concurrentielles dans la banque », Ristretto weave
- « Orange Bank 2017 », Véronique Chocron, Les Echos, 2016
- Etude Capgemini et Efma, 2016 World retail banking ecosystem
- « Virage numérique : la banque réinvente ses métiers », Ciefa, 2016
- « La relation commerciale bancaire version 2.0 », Gestion HEC Montréal, 2016
- Site internet Legifrance.fr
- Site internet Tresor.economie.gouv.fr
- Top 100 du rayonnement numériques des marques, NPA Conseil, 2015
- La Transformation Numérique du secteur Banque-Assurance-Finance, IDC et Syntec Numérique, 2016
- Livre La Blockchain décryptée , Blockchain France, 2016
- « Le Big Data dans la banque et l'assurance », Xerfi, 2017
- La fidélité des clients dans le milieu bancaire, Carine DUMINIL, 2015
- Enquête Deloitte « Relations banques et clients » 6e édition, Deloitte, 2016
- Etude Smart Service – International, BT, 2013
- Etude « Digital channels », Exton Consulting , 2012
- « L'image des banques françaises est à son meilleur niveau depuis 10 ans », FBF, 2016
- « Disrupter la banque pour la sauver », Etude de Bpifrance Le Lab, 2017
- Le point de vue des clients, les meilleures pratiques sur les sites et sur mobile, Etude CCM Benchmark, 2016
- Métiers-repères de la banque – Contours, Observatoire des métiers de la banque, 2016
- Référentiel des métiers du marketing digital, Apec, Juin 2015
- Les métiers du marketing et de la communication dans un contexte de transition digitale, IAB, 2015

Lexique

- **Ad(vertising) campaign** : série de messages publicitaires qui partagent une seule idée et un thème qui composent une communication marketing intégrée
- **Ad servers** : serveur / logiciel de gestion de campagnes publicitaires sur Internet qui permet de gérer et programmer l’affichage dynamique des objets publicitaires dans les espaces prévus sur les pages ou applications supports
- **Adwords** : outil qui propose des idées de mots clés et des prévisions de trafic pour aider à créer une campagne sur le Réseau de Recherche
- **Affiliation display** : en publicité online (display), il s’agit juste d’un achat d’espace (un support publicitaire est loué sur une durée déterminée)
- **Benchmark** : démarche d’observation et d’analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d’autres entreprises
- **Big Data** : ensemble de données complexes
- **Blockchain** : base de données distribuée transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle
- **Brand content** : contenus produits plus ou moins directement par une marque dans une logique de marketing des contenus
- **Brand planning** : élaboration des stratégies de communication d’une marque et orientation de l’exécution créative
- **BtoB (Business to Business)** : ensemble des relations commerciales entre deux entreprises
- **BtoC (Business to Consumer)** : ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux, ainsi que les moyens techniques ou logiciels utilisés pour faciliter leurs interactions
- **Campaign automation** : tous les dispositifs ou techniques permettant d’automatiser des campagnes marketing
- **Chatbot** : aussi connu sous le nom d’« agent conversationnel », logiciel programmé pour simuler une conversation en langage naturel
- **Cloud** : exploitation de la puissance de calcul ou de stockage de serveurs informatiques distants par l’intermédiaire d’un réseau, généralement internet
- **Crowdfunding** : outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet
- **Culture du delivery** : culture du respect des engagements de service et de la rentabilité financière des prestations
- **Customer Relationship Management (CRM)** : ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients
- **Data Intelligence** : maîtrise et exploitation des données afin de constituer un véritable levier de compétitivité et de création de valeur pour les entreprises
- **Data-lake** : méthode de stockage des données utilisée par le big data
- **Data Management Platforms (DMPs)** : système qui collecte, trie et stocke des données pour en ressortir des informations utiles à la prise de décision
- **Data mining** : ensemble des technologies susceptibles d’analyser les informations d’une base de données marketing pour y trouver des informations utiles à l’action marketing et d’éventuelles corrélations significatives et utilisables entre les données



- **Design Thinking** : approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie beaucoup sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final
- **Digital brand planning** : gestion de la marque sur le support digital
- **Digital literacy** : ensemble des compétences et comportements impliquant l'utilisation efficace d'appareils numériques tels que les smartphones, les tablettes, les ordinateurs portables et les PC de bureau à des fins de communication, d'expression et de collaboration
- **Display RTB** : impression publicitaire est mise aux enchères en temps réel sur une place de marché (plateforme programmatique, etc.) lorsqu'un internaute ou mobinaute consulte une page web ou une application mobile
- **Disruption** : stratégie d'innovation par la remise en question des formes généralement pratiquées sur un marché, pour accoucher d'une "vision", créatrice de produits ou de services radicalement innovants
- **Données non structurées** : données représentées ou stockées sans format prédéfini
- **Engagement** : propension du consommateur à interagir avec la marque ou avec un élément marketing
- **E-reputation** : réputation sur le Web d'une entité (marque), personne morale (entreprise) ou physique (particulier)
- **Gamification** : utilisation des mécanismes du jeu dans d'autres domaines, en particulier des sites web, des situations d'apprentissage, des situations de travail ou des réseaux sociaux
- **Géociblage** : fait d'adresser un consommateur en fonction de sa localisation géographique
- **Fintech** : domaine d'activité dans lequel les entreprises utilisent les technologies de l'information et de la communication pour livrer des services financiers de façon plus efficace et moins coûteuse
- **Internet des objets** : extension d'Internet à des choses et à des lieux du monde physique (ex : montres connectées, chaudières connectées...)
- **KPIs** : indicateurs de pilotage
- **Landing page** : page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur un lien (lien commercial, lien email, lien bandeau publicitaire, etc..)
- **Machine Learning** : mise en place d'algorithmes ayant pour objectif d'obtenir une analyse prédictive à partir de données
- **M-commerce** : utilisation de technologies sans fil, et plus particulièrement de la téléphonie mobile, afin d'effectuer des achats
- **Media buying** : achat d'espaces publicitaires
- **Modélisation prédictive** : variété de techniques issues des statistiques, d'extraction de connaissances à partir de données qui analysent des faits présents et passés pour faire des hypothèses prédictives sur des événements futurs
- **Monitoring** : pratique par laquelle on surveille, la disponibilité, les temps de réponse et les temps de chargement d'un site web
- **MOOC** : type ouvert de formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants
- **Native advertising** : forme de publicité en ligne qui a pour but d'attirer l'attention du consommateur en fournissant du contenu dans le contexte de l'expérience utilisateur
- **Nudge (techniques)** : incitations sans caractère obligatoire qui visent à rendre le comportement du consommateur plus vertueux
- **Online/offline** : en ligne/hors ligne
- **Outil de tracking** : outil permettant de mesurer des événements pour chaque utilisateur : ouverture de l'application, pages vues, inscription, achats réalisés, etc.

- **Plateforme d'affiliation** : principe de webmarketing qui permet à un site web annonceur (qui vend des produits en ligne par exemple) de pouvoir rémunérer ses sites partenaires (éditeurs de blogs, forums, portails etc...) en fonction des réelles conversions (ventes ou acquisition de prospects) qu'ils ont généré
- **Progiciel de gestion intégrée (ERP)** : système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise
- **Programmatisation** : le marketing programmatique inclut notamment les achats en temps réel de bannières publicitaires (real time bidding, souvent abrégé en RTB)
- **Reach (internet)** : pourcentage d'internautes ou d'individus appartenant à la cible ayant été exposé à une création publicitaire au moins une fois pendant la période de la campagne
- **Référencement SEA** : le SEA (Search Engine Advertising), ou les annonces en ligne, permet d'obtenir davantage de visiteurs sur un site via la publicité payante
- **Référencement SEM** : Search Engine Marketing, pour faire simple SEM = SEO + SEA, soit toutes les techniques permettant d'optimiser sa visibilité sur les moteurs de recherche
- **Référencement naturel SEO** : le SEO (Search Engine Optimization), ou l'optimisation pour les moteurs de recherche, vise à obtenir un meilleur référencement dans les résultats organiques
- **Retargeting** : affichage des messages publicitaires sous forme de bannières sur des sites internet après qu'un internaute a fait preuve d'un intérêt particulier pour un produit sur un autre site
- **Revenue Management Systems** : logiciel utilisé pour prédire la demande des clients, pour optimiser la disponibilité des stocks et des prix et maximiser la croissance des revenus
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **SCRUM** : processus agile qui permet de produire la plus grande valeur métier dans la durée la plus courte
- **Search Remarketing** : processus à partir du Réseau de Recherche qui permet de capter à nouveau l'attention de clients qui ont exprimé un intérêt pour les produits ou services, grâce à l'affichage d'annonces graphiques pertinentes
- **Silver economy** : ensemble des activités économiques liées aux personnes âgées
- **Social Media Optimization (SMO)** : désigne l'ensemble des techniques et actions destinées à développer la visibilité, l'image et l'offre d'un site web ou d'une marque sur les réseaux ou médias sociaux
- **Sponsoring** : soutien financier ou matériel apporté à un événement ou un individu par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité
- **Start-up** : jeune entreprise innovante à fort potentiel de croissance qui fait souvent l'objet de levées de fonds
- **Storytelling** : application de procédés narratifs dans la technique de communication pour renforcer l'adhésion du public au fond du discours
- **Telcos** : services de télécommunications tels que la téléphonie et les communications de données
- **Test&Learn** : méthode qui consiste à mettre en place des projets sous-jacents au projet global, les chantiers, et de mesurer rapidement leurs efficacités afin d'évaluer la pertinence du projet
- **TMS (Tag Manager System)** : outil web permettant d'appeler, à partir d'un seul script JavaScript intégré sur une page web, un ensemble d'autres scripts gérés depuis un back-office externe
- **Tunnel de conversion** : terme de webmarketing qui représente un indicateur d'analyse des visiteurs d'un site
- **Webdesign** : conception de l'interface web (architecture interactionnelle, organisation des pages, arborescence et navigation dans un site web)

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes **dans la banque**

Responsable de l'Observatoire
Béatrice Layan
blayan@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29



Observatoire métiers banque