

ZOOM SUR

Franck CHENET,
Directeur Marketing Groupe

RAJA

Groupe RAJA : Un fort développement autour de valeurs fortes

Leader européen de la distribution d'emballages, de fournitures et d'équipements, le Groupe RAJA poursuit sa croissance autour de trois piliers : une offre complète de 250 000 produits en Europe, la satisfaction client par une excellence de la relation client et un engagement RSE fort. Pour répondre à ces enjeux, le Groupe s'est réorganisé il y a un an avec un objectif : conserver son ADN dans un cadre international. Rencontre avec Franck Chenet, Directeur Marketing Groupe, RAJA.

CARTE D'IDENTITÉ RAJA

Nom de l'entreprise :	RAJA
Site web :	www.raja.fr
CA Groupe pour 2022 :	1,7 Milliard €
Nombre de collaboratrices et collaborateurs :	4500
Fondée en :	1954

Vous avez intégré le Groupe RAJA en tant que Directeur Marketing Groupe, il y a un an. Pouvez-vous nous présenter votre parcours ?

J'évolue dans la distribution B2B depuis 25 ans. À la fin de mes études en école de commerce, entre la France et le continent américain, j'ai eu l'opportunité de diriger pendant 4 ans la filiale canadienne d'un groupe multicanal nord-américain de fournitures et de mobilier pour écoles et bibliothèques, puis d'y travailler 9 ans aux États-Unis comme directeur général. J'y ai appris les fondamentaux : l'importance de la disponibilité des stocks, de la pertinence de l'offre par segments de marché, de l'excellence du service avant, pendant et après la vente et d'une approche centrée sur le client. J'ai aussi eu la chance d'aborder des problématiques variées : transformation de la force de vente avec un canal à distance, développement d'une activité complémentaire, digitalisation des marchés, repositionnement marketing, etc.

De retour en France, j'ai toujours occupé des postes créés pour faire évoluer un business model : 8 ans chez Fiducial (fournitures et mobilier de bureau, services aux entreprises) pour y créer le canal de vente à distance en complément de la vente terrain, puis plus récemment en tant que directeur de la transformation digitale d'Antalis (leader mondial du papier), au sein du comité exécutif.

J'ai rejoint le Groupe RAJA en août 2022 en qualité de Directeur Marketing Groupe, un poste nouvellement créé. J'ai retrouvé dans le leadership de Danièle KAPEL-MARCOVICI, la Présidente du Groupe, le fil conducteur de ma carrière : l'envie d'entreprendre, de se différencier, de dépasser la concurrence et de créer de la valeur pour les clients.

Pouvez-vous nous présenter les grandes missions de votre département et ses grands enjeux pour le Groupe ?

RAJA affiche plusieurs années consécutives de forte croissance (+43 % de CA en 2022), avec notamment l'acquisition récente de Viking sur le marché de la fourniture, de l'équipement et du mobilier de bureau. Pour accompagner ce développement européen, le Groupe s'est doté de nouvelles directions transverses pour faciliter la coordination de ses 26 enseignes dans 19 pays. Ces directions couvrent notamment les achats, les ventes, le marketing, le développement durable. Mon objectif est de renforcer la position de RAJA sur le marché européen en tant qu'acteur multi-spécialiste. Avec mon équipe, j'ai pour mission d'élaborer, de mettre en œuvre et de piloter la stratégie multicanale du Groupe afin de renforcer ses marques et son positionnement en Europe. Cela passe par la conquête de nouvelles parts de marché et le développement de la clientèle existante. Il s'agit de créer une dynamique « globale ». Cela nécessite une compréhension approfondie des différents marchés, des besoins des clients locaux et de la concurrence. Nous ne voulons pas créer de contraintes, mais lier les filiales entre elles, partager les bonnes pratiques et renforcer la dimension groupe sans nuire à l'autonomie. Les enjeux de cette nouvelle direction sont doubles : la stratégie marketing proprement dite et les enjeux organisationnels propres à la création d'une nouvelle direction.



ZOOM SUR

Pouvez-vous nous présenter le contexte dans lequel vous êtes arrivé ?

C'est un moment passionnant marqué par l'intégration de Viking, les opportunités de croissance dans l'emballage offertes par l'exigence d'éco-responsabilité notamment, et l'extension de notre offre. Mon équipe et moi prenons en compte l'ensemble de ces évolutions pour accompagner l'évolution du Groupe vis-à-vis des clients et des collaborateurs.

En outre, on parle de plus en plus d'économie « de l'expérience » : les marques doivent s'adapter à un parcours client toujours plus imprévisible. Dans un modèle multicanal, notre approche du client doit apporter de l'innovation, un avantage concurrentiel et une image de marque différenciante pour assurer une relation pérenne.

Pouvez-vous nous présenter les enjeux stratégiques ?

On peut en citer cinq :

- Affirmer une stratégie de marque et de positionnement à l'échelle du Groupe, en développant une identité de marque forte et en communiquant sur les valeurs et avantages distinctifs de chacune de ses marques.
- Contribuer au développement de notre offre produit par l'innovation et la diversification, en travaillant avec les directions marketing produits, achats et merchandising. Nos marchés évoluent. Les clients recherchent des solutions innovantes et durables.
- Soigner l'expérience client. C'est le cœur de notre stratégie et un enjeu crucial pour fidéliser la clientèle existante, et la développer. Notre objectif est de structurer et renforcer la connaissance client « à 360° » partout dans le Groupe. Nous travaillons

en vue d'optimiser nos canaux de communication et de distribution, de personnaliser les offres, de faciliter le processus de commande et de livraison, et d'accroître l'engagement des clients par le biais de programmes de fidélisation.

- Harmoniser la stratégie marketing digitale, en travaillant avec notre Digital Factory (l'équipe interne chargée du développement technique des canaux digitaux). Il s'agit d'inclure le marketing sur les réseaux sociaux, le référencement, la publicité en ligne, les campagnes d'emailing, et potentiellement l'exploration de nouvelles technologies émergentes pour promouvoir les produits et services du Groupe.
- Valoriser notre responsabilité environnementale. Cela implique de proposer encore plus de produits respectueux de l'environnement, de réduire notre impact écologique et de communiquer clairement sur nos initiatives de développement durable.

Concernant les enjeux organisationnels, pouvez-vous les détailler dans les grandes lignes ?

Outre les missions stratégiques et opérationnelles, la nouvelle Direction Marketing Groupe veut mettre l'accent sur l'humain, les compétences existantes et la gestion du changement. Cela signifie :

- Partager une vision commune, avec des objectifs alignés au service des filiales et de la croissance.
- Simplifier, harmoniser et automatiser certains process et le reporting.
- Développer les compétences techniques, accompagner l'évolution de notre business model, s'adapter aux différentes évolutions culturelles liées au développement du Groupe.

- Recruter et renforcer des nouvelles compétences, notamment dans les domaines des réseaux sociaux, avec la création de contenus « premium » et de la gestion de projets trans-verses.

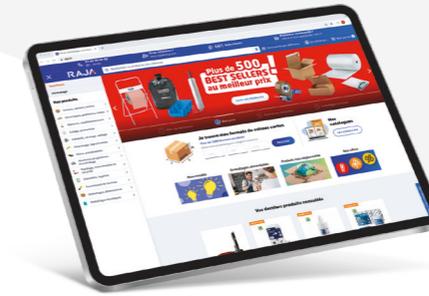
Le marketing est en pleine évolution. Comment définiriez-vous les nouvelles tendances du marketing et leur impact sur votre stratégie ?

Le marketing est de plus en plus numérique. Nous ajustons en permanence notre communication entre une communication imprimée (catalogues généraux, catalogues thématiques), nos canaux en ligne (sites web, médias sociaux, publicités en ligne, newsletters) et nos contacts de proximité (centre de relation client, force de vente terrain). Les arbitrages dépendent des préférences du client, de sa relation avec nous et de notre compréhension de ses besoins et de son comportement.

Le marketing personnalisé n'a donc rien de nouveau. Il est fondamental. Nous y ajoutons la contextualisation : grâce à l'analyse des données transactionnelles (liées aux achats du client), profil et comportementales, nous nous efforçons d'apporter à chaque client des offres ciblées et des messages pertinents. Une approche à la fois persona et verticale de l'offre.

Moins de messages, mais des messages plus pertinents, c'est le sens de notre démarche. Dans un contexte de pression relationnelle forte, cela nous permet de conserver une relation attendue et utile. TPE ou grand groupe, nous apportons la même attention à chaque client.

Nous utilisons évidemment les innovations numériques. L'intelligence artificielle offre de nouveaux terrains de jeu avec des impacts métiers en fournissant des informations approfondies pour la prise de décision. Chez RAJA, nous suivons la montée en puissance de l'IA dans plusieurs domaines : analyse des données et insights clients, personnalisation accrue de l'expérience client, automatisation des process marketing, comme les campagnes commerciales, chatbots et service client, prévisions et analyse prédictive, analyse sémantique, création de contenus. Dernière évolution, dans un contexte de recrutement tendu, le marketing se rapproche des RH pour appliquer



ses techniques au recrutement de nouveaux talents et promouvoir l'attractivité de la marque employeur.

Le marketing se veut de plus en plus responsable. Quelle est l'approche du Groupe RAJA dans ce domaine ?

Nous évoluons dans des marchés très sensibles à l'impact environnemental. En témoignent la valorisation du papier par rapport au plastique et le durcissement de la réglementation, comme l'interdiction de l'emballage à usage unique. Malheureusement, le marché est aussi inondé de greenwashing.

Côté produits, nous voulons donc affirmer notre leadership reconnu dans le développement de produits éco-responsables, comme le papier à bulles recyclé, le papier étirable de palettisation, les enveloppes matelassées 100 % papier, ou encore les sachets plastiques 100 % recyclés. Pour preuve, 51 % de nos produits sont éco-responsables.

Une seconde priorité est d'acheter local, en France et en Europe, afin de limiter l'impact environnemental du transport. Pour mémoire, 86 % de nos produits sont fabriqués sur le continent et la plupart dans notre pays. C'est en montrant l'exemple, en partenariat avec nos clients et fournisseurs, que nous réduisons notre impact environnemental sur l'ensemble de notre écosystème.

Dans notre marketing, cette approche responsable se traduit de plusieurs façons :

- Depuis 2015, nous avons réduit de 42 % la diffusion de nos catalogues papier. Tous nos catalogues sont imprimés sur du papier recyclé ou issu de forêts gérées durablement, avec des encres minérales certifiés Blue Angel.
- Nos clients peuvent trouver tous nos catalogues au format digital sur le site RAJA.fr et les autres sites web des filiales.



ZOOM SUR

- Utiliser les données clients de manière proportionnée et transparente. Ne collecter que les données utiles pour la prise de décision en respectant les contraintes RGPD.
- Limiter l'impact du numérique en optimisant la taille des campagnes emailing et en gérant la pression relationnelle.
- Mener un marketing d'influence responsable, en faisant preuve de pédagogie dans la comparaison des alternatives éco-responsables aux produits d'emballage standards.
- Réduire l'impact carbone des campagnes, avec des durées de vie plus courtes.

Bref, nous joignons le geste à la parole.

Vous développez une approche commune des marchés en fédérant vos équipes au niveau international. Pouvez-vous nous présenter vos méthodes dans un cadre international ?

Nous avons rassemblé l'ensemble des acteurs marketing des filiales et du siège au sein d'une communauté réunie par une vision commune. L'objectif est multiple : créer des liens forts entre les entités du Groupe, écouter les besoins et dynamiser ce groupe de professionnels. Au menu, le partage de « best practices », la participation à des projets pilotes (comme le déploiement du social selling), la création d'un reporting commun, des revues mensuelles de la performance marketing et un séminaire international annuel cet automne.

Il faut harmoniser les compétences tout en s'adaptant au contexte local. Par exemple, RAJA ne possède pas du tout les mêmes structures en Allemagne et en Hongrie.

La satisfaction client est un pilier du Groupe, comment gérez-vous la relation client pour répondre à cette promesse ? Pouvez-vous nous présenter le service de valeur et son fonctionnement autour de la connaissance client ?

Plus encore qu'un pilier du Groupe, la satisfaction client est au cœur de notre stratégie. C'est notre marque de fabrique. Pour créer de la valeur pour un client, il est crucial de comprendre ses besoins et ses préférences.

Voici notre feuille de route :

- Déployer une approche verticale de nos segments de marché. Les enjeux de l'emballage industriel diffèrent bien sûr de ceux de l'emballage alimentaire ! Nous interrogeons fréquemment nos clients via des enquêtes de satisfaction et de détection des besoins.
- Veiller à une qualité de produits et services irréprochable. Nous travaillons en étroite relation avec la direction des achats et celle de la relation/voix du Client, à qui RAJA doit le prix Élu Service Client de l'Année 2023 dans la catégorie « Fournitures et équipements pour l'entreprise ».
- Personnaliser l'expérience client. Nous proposons des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque client. Notre objectif est d'améliorer constamment l'expérience utilisateurs sur le web, avec des parcours produits personnalisés, un processus de commande plus fluide et un service client réactif, avec le chat. La contextualisation est indispensable pour ne pas incommoder nos clients avec des informations peu pertinentes.
- Innover en continu : nous sommes à l'affût des évolutions du marché, des nouvelles tendances et des changements réglementaires pour ajuster notre offre, notamment de solutions éco-responsables
- Entretenir une relation de confiance. Depuis 1954, nous développons avec nos clients une relation transparente et fiable. Chaque intervenant dans le parcours client s'attache à respecter ses engagements et à établir des relations de long terme. Certains de nos clients nous sont fidèles depuis plus de 30 ans !
- En résumé, notre mot d'ordre reste la pertinence, la réponse personnalisée et le respect du client.

Vous intégrez la société Viking. Pouvez-vous nous expliquer en quoi cette intégration consiste ?

L'acquisition de Viking en 2021, après celles de JPG, Mondoffice et Kalamazoo en 2019, fait du Groupe RAJA un acteur majeur du marché européen de la vente sur internet des fournitures et équipements de bureau. En 2022, Viking a enregistré, pour la première fois depuis dix ans, une légère progression de son chiffre d'affaires et de sa marge commerciale.

Un nouveau comité de direction a été désigné. La priorité de la nouvelle équipe est de consolider la croissance retrouvée en 2022, au moyen d'une nouvelle stratégie marketing et commerciale. Viking a ainsi mis en place une nouvelle organisation commerciale pour ses clients grands comptes, relancé son catalogue général dans sept pays, et internalisé son service relation clientèle au Royaume-Uni.

Le Groupe RAJA a toujours su évoluer et soufflera l'an prochain ses 70 ans, pouvez-vous revenir sur ce temps fort ?

- Les « Cartons RAJA » sont nés en 1954 à Paris. Aujourd'hui, le Groupe RAJA est un leader européen de la distribution d'emballages, de fournitures de bureau et d'équipements pour les entreprises.
- Près de 2 millions de clients nous font confiance.
- Notre chiffre d'affaires a triplé ces cinq dernières années, passant de 555 millions à 1,7 milliard d'euros entre 2017 et 2022. Ces chiffres témoignent de notre rôle auprès de nos clients et de notre capacité de développement.

Nous sommes bien placés pour tirer partie de trois tendances de fond : l'essor structurel du e-commerce, l'évolution des modes de travail et la demande de produits plus respectueux de l'environnement. Nous

voulons continuer d'innover pour répondre aux attentes de nos clients et des consommateurs.

Nous restons cependant fidèles aux principes du RAJA des origines : la place centrale des clients, la qualité des produits et du service, l'engagement des équipes et la volonté d'entreprendre alliée à une vision à long terme. Le Groupe RAJA est donc resté un groupe familial.

Cet anniversaire sera l'occasion de développer les valeurs de RAJA autour de notre engagement sociétal très fort. Car les valeurs humanistes et responsables autour d'une orientation client très forte sont les fondations de l'entreprise qui permettent aujourd'hui au Groupe de « garder le cap » quelles que soient les évolutions des marchés avec une intelligence de situation et de décision qui permet de valoriser la preuve par l'action.

RAJA en Europe, c'est :

