

LIVRE BLANC

UN PUZZLE DE SORTIE DE CRISE POUR LES ENTREPRISES

Directions Marketing & Commerciales

2021



SOMMAIRE

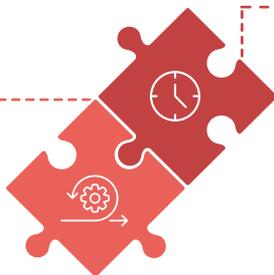
PARTIE 1

Les entreprises dans la crise :
du réflexe d'urgence à la
transformation structurée

p.5

#1

Faire preuve d'agilité et surfer sur les
incertitudes du marché
p.6



#2

La recherche d'efficacité et de
performance doit s'inscrire dans une
transformation structurante
et pérenne
p.9

PARTIE 2

Des fonctions marketing et
vente au cœur de l'action et
de la transformation

p.13

#3

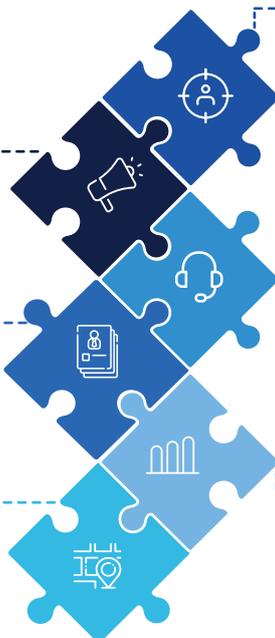
Le Marketing attendu pour conduire le
train de la reprise de l'activité
p.14

#5

Des entreprises conduites à repenser
leur promesse client
p.20

#7

Un marketing local et un commerce
« de proximité » qui remettent en
question les schémas de distribution
p.25



#4

L'amélioration de l'expérience client
s'affirme comme la priorité N°1
p.16

#6

La relation client personnalisée :
une stratégie pensée à long terme
p.23

#8

Le retour à la croissance s'appuiera
sur des investissements marketing
tactiques et mesurables
p.28

PARTIE 3

Changement culturel et
évolution du modèle
opérationnel

p.31

#9

Repenser et accélérer la
transformation digitale
p.32



#10

Réinventer la relation entre les métiers
p.37

PRÉFACE

Retour à la croissance : un puzzle à construire pour les dirigeants et leurs Directions Marketing et Commerciale



Marc Rousselle,

Associé au sein de la practice Strategy Marketing & Sales de Keyrus Management

La crise sanitaire du printemps 2020 n'avait pas fait dévier les entreprises de leur cap : une fois la période de sidération de mars passée et les mesures d'urgence traitées (RH, Trésorerie), les moins impactées d'entre elles par les restrictions de déplacement semblaient avoir repris tant bien que mal leur plan de route.

Les premières vagues de l'épidémie et les conséquences économiques avaient fait émerger dans tous les secteurs d'activité des constats parfois douloureux d'un **retard patent voire d'une inadaptation à la nouvelle donne économique et sociétale** : un monde résolument digital, connecté, dans lequel

termes est devenu chaque jour plus incertain. Les actionnaires en avaient déjà pris acte au printemps. De l'enquête menée à l'époque par Keyrus Management, il était clairement ressorti que la plupart des arbitrages effectués au sein des entreprises répondaient désormais à des attentes prioritaires de ROI à court terme.

Dans ce contexte, l'heure est-elle encore pour les dirigeants aux grandes stratégies ?

Il semblerait que le pilotage à vue leur ait été imposé et les ait plutôt conduits à passer directement de la vision d'ensemble au plan tactique, décidé dans la hâte du quotidien.



Rester cohérent pour préserver le « sens » de la mission de l'entreprise auprès de ses clients et de ses collaborateurs est sans doute le défi aujourd'hui le plus important du dirigeant.

l'entreprise devra s'adapter à des modes d'échanges et de consommation qui évoluent continuellement.

La deuxième vague d'offensive du COVID19 à l'automne dernier a apporté une nouvelle réalité : l'exercice de prévision et d'anticipation à moyen et long

Il ne faudrait cependant pas tomber dans **le piège consistant à confondre agilité et versatilité** : rester cohérent pour préserver le « sens » de la mission de l'entreprise auprès de ses clients et de ses collaborateurs est sans doute le défi aujourd'hui le plus important du dirigeant.

Le « système D » qui s'est illustré au printemps n'a qu'un temps. Pour bousculer les habitudes et faire changer ses fondamentaux, les équipes marketing et commerciale, vont devoir gérer la schizophrénie de cet horizon à double focale : nécessité d'être frugal dans les dépenses de communication tout en assurant le niveau de visibilité nécessaire pour rassurer les clients, être sur le pont au quotidien pour assurer les ventes du jour, de la semaine ou du mois tout en dégagant le temps incompressible à la transformation du métier, et cela souvent en effectif réduit.

Car cette transformation nécessite du temps, et c'est bien ce qui semble aujourd'hui manquer à l'entreprise. A titre d'exemple, faire évoluer l'expérience clients ne se résume pas à quelques coups de pinceau sur un parcours digital ou une action promotionnelle en boutique : cela implique de modifier le schéma de distribution et les canaux relationnels, dont l'utilisation en soi repose elle-même sur la construction d'un socle de connaissance client unifié qui fait régulièrement défaut.

Quelle est alors la bonne feuille de route des dirigeants pour sortir « par le haut » de l'impasse apparente dont la crise sanitaire n'a fait qu'accentuer les dilemmes nés d'une transformation de nos écosystèmes initiée depuis plus d'une décennie ?

Quel exercice complexe que de demander aux dirigeants et à leurs managers, plongés dans l'incertitude de ce que sera leur environnement demain, de **construire une feuille de route cohérente et porteuse de sens pour l'entreprise !** Imaginons des joueurs rassemblés pour construire un puzzle dont personne ne voit l'image finale sachant que chacun ne dispose que de quelques pièces sans les avoir nécessairement partagées avec

ses partenaires de jeu...

L'enquête que nous avons menée avant l'été avait mis en lumière leur **aptitude à gérer l'urgence avec efficacité.** Qu'en est-il aujourd'hui de leur capacité à construire l'avenir sur des « fondamentaux » à la fois transverses et spécifiques aux différents métiers : les voies pour y arriver sont multiples et les choix difficiles.

Si nous n'avons pas la prétention d'apporter la « règle magique » à la construction du puzzle du dirigeant, nous nous sommes essayés à travers ce livre blanc à présenter, **en 10 « points de vue »**, sans prétention d'exhaustivité, **quelques clés pour assembler les différentes pièces** et en particulier montrer comment celles-ci sont interdépendantes les unes des autres.

Nos travaux s'appuient en particulier sur **une étude réalisée en France avant l'été par Keyrus Management auprès des dirigeants de plus de 100 entreprises**, complétée par une synthèse de travaux, analyses et chiffres récemment publiés, constituant ainsi une sorte de « think tank » virtuel sur la transformation des métiers du marketing et du commerce.

Aussi, si chaque dirigeant d'entreprise, directeur marketing ou de la relation client, directeur commercial ou e-commerce retrouvera certainement sans surprise des enjeux, feuilles de route et projets qu'il déploie déjà dans son propre domaine, peut-être prendra-t-il également conscience, au fil des pages, de la complexité de bâtir le futur en cohérence et en bonne coordination avec ses pairs.

En espérant donc que ce livre blanc puisse – modestement – y contribuer et en vous souhaitant une bonne lecture, et une belle et collective transformation !



MARC ROUSSELLE

PARTIE 1

Les entreprises dans la crise : du réflexe d'urgence à la transformation structurée



#1
—

Faire preuve d'agilité et surfer sur les incertitudes du marché



des entreprises estiment avoir fait preuve d'une **forte réactivité** pour **répondre aux urgences de la crise**

Les entreprises ont préservé l'essentiel de leur activité au printemps dernier

L'urgence pour les entreprises à l'annonce des premières mesures de lutte contre la pandémie et de limitation de l'activité économique au strict nécessaire a été de deux ordres : humain et financier.



des entreprises estiment avoir fait preuve de **résilience au printemps dernier**

Dès l'annonce du premier confinement le 16 mars 2020, les entreprises ont su faire preuve d'une très forte réactivité sur la gestion de leurs collaborateurs, en particulier celles qui n'ont pas dû fermer et qui avaient la capacité de mettre en télétravail une partie

des équipes.

Le second chantier à mener dans l'urgence fut de prendre les décisions financières pour sécuriser leur trésorerie.

Soutenues par les mesures économiques et sociales d'urgence mises en place par l'Etat (pour celles qui en ont bénéficiées), les entreprises ont réussi dans un premier temps à montrer une bonne résilience économique et financière et les premiers impacts sociaux sont ainsi restés limités.



des entreprises considèrent que **les crises précédentes n'ont pas permis de mieux gérer la crise actuelle**¹



des **patrons de PME** estiment la **pérennité** de leur entreprise **potentiellement menacée**¹

Le manque de mémoire des crises précédentes va-t-il hypothéquer la capacité des entreprises à se relever à moyen terme ?

Aujourd'hui, nous savons que la crise ne sera pas limitée à l'épiphénomène du printemps 2020. S'inscrivant dans le temps, ce ne sont pas uniquement les entreprises en bout de chaîne qui vont en subir les impacts mais c'est l'ensemble de notre écosystème qui est mis à mal, au même titre que lors des grandes crises précédentes.

Dans ce contexte, les impacts de la crise des subprimes en 2008 sur le tissu économique et sa dynamique laissent à réfléchir.

En effet, selon une étude menée par la Harvard Business Review², à l'issue de la crise :

- **80%** des entreprises n'avaient pas retrouvé leur niveau de croissance nominal 3 ans après la récession
- **11%** des entreprises n'avaient pas survécu à la période de récession
- Seules **9%** des entreprises

Ainsi, selon l'étude menée par Keyrus Management au printemps dernier, à peine la moitié des entreprises interrogées avaient déclaré avoir tiré des leçons du passé pour aborder la crise sanitaire de 2020. Il s'agit principalement de très grands groupes (dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5Md €) qui ont considéré être sortis renforcés des crises précédentes.

Alors qu'en est-il des petites et moyennes entreprises qui semblent ne pas avoir bénéficié de cette capacité de mémoire ? Sont-elles aujourd'hui plus handicapées que les autres pour passer le cap de la crise COVID de 2020 ?

Les entreprises sur un pied d'égalité pour relever le défi du retour à la croissance

Trois raisons laissent penser que les clés de sortie de crise ne sont pas liées à la taille de l'entreprise, et ne sont que partiellement redevables à sa mémoire et à son apprentissage du passé. Ces raisons relèvent d'un contexte radicalement différent de



À peine la moitié des entreprises interrogées avaient déclaré avoir tiré des leçons du passé pour aborder la crise sanitaire de 2020.

avaient réussi à accélérer leur croissance malgré la récession

Apprendre d'une crise pour se préparer à un nouveau choc même distant de plus d'une décennie relève du bon sens. Encore faut-il que l'entreprise ait existé à l'époque, ou que la mémoire des hommes qui ont vécu cette période soit encore présente.

celui de 2008 :

- **L'économie**, le commerce en particulier, s'est fortement digitalisée
- **Les écosystèmes traditionnels** sont mis à mal par de nouveaux modèles économiques
- **L'accélération des cycles de vie des produits** contraint les acteurs à dégager des retours sur investissements encore plus rapides



des entreprises considèrent que **la stratégie de l'entreprise sera impactée de manière importante, et 30% son business model!**

L'adaptation des entreprises à ce nouveau paradigme n'est pas liée à leur taille mais à la capacité de remise en question de leur stratégie comme de leur modèle opérationnel : à cet exercice, les PME et ETI montrent généralement plus d'agilité que les grandes entreprises. En outre certains secteurs comme le tourisme, le transport, les loisirs, sont à l'arrêt et toutes les entreprises présentes sur la chaîne de valeur de ces secteurs souffrent au même titre, indépendamment de leur taille.

L'enjeu est tant stratégique qu'opérationnel et tributaire de la capacité de l'entreprise à maintenir ses orientations alors que les grilles de lecture de son environnement sont en train d'évoluer de manière radicale.

LE REGARD DE KEYRUS



Trouver rapidement les clés d'un retour à l'équilibre et à la croissance, implique une agilité sans précédent dans la gestion de la stratégie d'entreprise, avec en corollaire une potentielle nécessité de remise en cause du business model. Cette agilité repose sur 4 piliers :

1. **Une lecture fine et continue de la transformation** des attentes et comportements des clients, avec une attention particulière aux signaux faibles du marché
2. **Une veille (voire une vigilance) des évolutions** du champ de concurrence, notamment des nouveaux entrants disposant d'une proposition de valeur en rupture
3. **La capacité à agir vite** pour passer directement de la vision d'entreprise à la tactique de terrain (indépendamment d'une stratégie originelle, mise à mal en permanence par les événements)
4. **L'élasticité** d'un dispositif opérationnel qui doit accepter le changement permanent

L'entreprise fait face à un besoin de transformation profond. C'est un défi pour les dirigeants qui devront réussir à maintenir le cap, s'ils appliquent ces règles du jeu, pour préserver la vision et l'ambition de l'entreprise. C'est en s'identifiant aux valeurs portées par cette vision que les clients resteront fidèles et engagés auprès des marques. C'est en se référant à cette même vision que les collaborateurs trouveront du sens à leurs actions dans la mouvance du quotidien.

#2

—

La recherche d'efficacité et de performance doit s'inscrire dans une transformation structurante et pérenne



à peine des entreprises ont initié des **projets stratégiques** pendant le confinement³

La crise du printemps avait contraint les entreprises à geler voire annuler le lancement de projets stratégiques.

Le besoin de sécuriser l'activité au printemps dernier avait conduit les entreprises à gérer l'urgence

Les premières mesures d'urgence prises se sont focalisées sur des objectifs opérationnels, menés conjointement par les deux fonctions clés sur cette première phase de crise, les Directions Financières et les Ressources Humaines pour :

- **Garantir les revenus et la trésorerie** auprès des clients et fournisseurs (action sur les délais de paiement et les risques de défaillance)
- **Donner aux collaborateurs** les moyens de travailler en fonction des contraintes liées au confinement (télétravail, sécurisation des locaux de l'entreprise...)

Une crise qui va conduire les entreprises à revoir dans le temps leur structure de coûts pour préserver leurs marges...

#2



des responsables marketing ont privilégié la recherche de quick wins plutôt que des investissements structurants

Les premiers « réflexes de survie » ont rapidement fait place à une recherche d'efficacité visant principalement à réduire les coûts d'exploitation et à préserver le niveau des marges, quelle que soit la situation dans laquelle le secteur d'activité a été conduit suite à la première vague de COVID19. Les dirigeants ont pris conscience que la crise allait durer et laisser des impacts et que des changements structurels s'imposaient.

Ces changements diffèrent notamment selon les contraintes vécues.

Pour les entreprises qui ont dû fermer dès le printemps 2020, et qui se retrouvent d'ailleurs dans une situation équivalente avec le reconfinement de novembre, l'enjeu est de limiter les pertes d'activités constatées sur le premier semestre.

avait vu une hausse de 23% du chiffre d'affaires de la grande distribution⁶ entre mars et mai n'a pas profité de manière équivalente à tous les acteurs, en partie du fait de l'injonction du gouvernement d'effectuer ses achats en proximité

- **Les acteurs avec un positionnement « hard discount »**, comme Lidl, ou Intermarché qui a enregistré un million de nouveaux clients, ont alors gagné en part de marché
- **Profitant d'un « trésor de guerre » accumulé au printemps**, les grandes enseignes ont repris la bataille dès le mois de mai : blocage des prix dans un premier temps et baisses annoncées à la fin de l'été. Cette situation ne sera pas tenable à terme d'autant plus que ces mêmes acteurs sont amenés en parallèle à repenser leurs canaux de vente (réduction des surfaces physiques par exemple), en sécuriser l'accès et repenser leurs assortiments au profit de produits locaux, bio qui obligent à une adaptation des circuits d'approvisionnement... Toutes ces mesures prendront du temps et auront un coût.

... avec en parallèle un besoin d'enregistrer des bénéfices rapidement

Les deux exemples présentés ci-dessus montrent que, si s'attaquer dès à présent aux fondamentaux de la stratégie marketing et du dispositif opérationnel est incontournable pour préparer l'avenir, la sécurisation du chiffre d'affaires et de la marge sur les mois à venir passe par d'autres types de mesures génératrices de « gains rapides ».

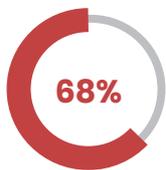
illustrations

A titre d'exemple, le groupe Accor⁴, qui estime perdre 70% de son chiffre d'affaires en 2020 par rapport à 2019, avait annoncé dès l'été la mise en œuvre d'un plan d'économies récurrentes de 200 millions d'euros (sur une base de coûts de 1,2 milliards d'euros en 2019). Ce plan d'action s'appuie sur « une simplification et un alignement des structures opérationnelles à travers les différentes régions et une automatisation des tâches basées sur des processus qui peuvent être répétés ». Ce plan s'accompagne en parallèle d'un redéploiement stratégique vers l'hôtellerie lifestyle⁵ pour tenir compte de l'évolution des modes de consommation de la clientèle et qui devrait se concrétiser par le rapprochement avec le groupe britannique Ennismore.

Par ailleurs, la contraction de la consommation et l'intensification de la guerre tarifaire entre les acteurs de certains secteurs de la distribution alimentaire conduit à une érosion prévisible des marges :

- **La crise du printemps**, qui

#2



des responsables marketing et commerciaux ont privilégié la responsabilisation des équipes locales

Enregistrer ces gains repose sur la capacité de résilience du business généré par l'ensemble des canaux de vente. Cette résilience exige de la « souplesse » au sein de l'organisation, à savoir une fluidité des processus opérationnels et de la réactivité dans la prise de décision. C'est un facteur clé de succès essentiel pour garantir un service en réponse à l'exigence d'immédiateté de clients de plus en plus « zappeurs ».

A ce jeu, les entreprises agiles et digitales ont pris un coup d'avance :

- **Nous constatons qu'en mobilisant l'ensemble des canaux de contact** pendant la crise, elles ont mieux réussi à fidéliser leurs clients par la proximité relationnelle et la qualité de service. **A l'opposé**, les entreprises accusant un retard dans la digitalisation de leur activité ou du dispositif commercial ont vu leur activité s'écrouler (ex : enseignes de

distribution sélective) voire purement stoppée ((ex : culture et spectacle vivant) dès le début de la crise.

Sans attendre la mise en œuvre de plans de transformation ambitieux, les entreprises se doivent déjà de consolider leurs actifs digitaux dédiés à l'interaction clients et en optimiser l'usage, en leur donnant leur place légitime dans le dispositif marketing et commercial. Cela induit la mise en œuvre d'un plan de transformation global de l'organisation.

Les contraintes imposées brutalement doivent conduire les entreprises à restructurer de manière durable et frugale leur modèle opérationnel.

Selon l'étude menée par Keyrus Management, les dirigeants interrogés estiment qu'il n'y aura pas de retour à l'état initial et que les premières mesures prises ne seront pas temporaires.



Sans attendre la mise en œuvre de plans de transformation ambitieux, les entreprises se doivent déjà de consolider leurs actifs digitaux dédiés à l'interaction clients et en optimiser l'usage.

illustrations

Une étude menée par Zendesk en Mai 2020 a démontré que les entreprises ayant développé les canaux en direct résolvent désormais 32% de tickets en plus.

61% d'entre elles ont également fait le choix d'ajouter du contenu en ligne pour permettre aux clients de résoudre leur problème en autonomie.

Les entreprises agiles se tournent vers les canaux en direct et le self-service.



32%

Plus de tickets résolus grâce aux canaux en direct



16%

Plus d'agents sur les canaux en direct



61%

Ont ajouté du contenu au centre d'aide



LE REGARD DE KEYRUS



Quelles actions privilégier pendant la période et autour du confinement ?

Sous l'angle marketing et commercial, ces mesures doivent préfigurer une transformation visant à :

- **Être plus proche des clients** via une organisation plus décentralisée et simplifiant les échanges distants (développement des canaux digitaux à toutes les étapes du parcours d'achat)
- **Mettre en place une chaîne de management** et des circuits de décision plus simples, moins hiérarchisés
- **Être moins consommatrice de ressources** à tous les échelons de l'entreprise
- **Produire des effets positifs forts** sur le niveau de marges dès les premiers mois de mise en œuvre

Ainsi le plan de transformation ne doit pas s'aligner sur un retour à la normale rapide voire hypothétique du marché. Chaque mois écoulé depuis mars a vu s'éloigner les prévisions d'un horizon de sortie crise : dans l'aéronautique, les experts estiment que le niveau d'activité ne sera pas retrouvé avant 2024.

PARTIE 2

Des fonctions marketing et vente au cœur de l'action et de la transformation

#3

—

Le Marketing attendu pour conduire le train de la reprise d'activité

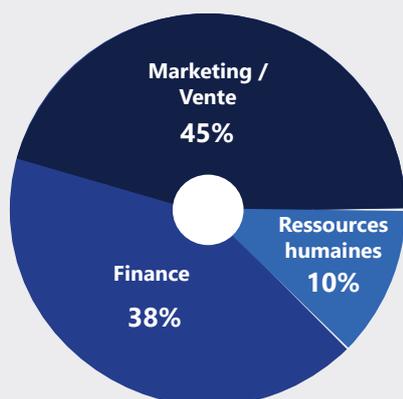


Les opérations marketing et vente « mises en veilleuse » pendant la période de confinement sans que les projets transformants ne soient stoppés

Les entreprises ont mis leurs équipes marketing et vente au chômage partiel de manière plus importante

que leurs homologues des fonctions Finance ou RH, en première ligne pour garantir la pérennité financière et la gestion humaine de la crise. En se percevant moins sollicités que leurs homologues DAF ou DRH, les responsables marketing et commerciaux ont plus de difficultés à estimer l'efficacité des actions mises en œuvre par leur entreprise pour passer le cap.

Part des directions interrogées ayant eu recours au chômage partiel au printemps dernier :



#3

2/3

ou plus des entreprises ont maintenu leurs projets de :

- marketing de l'offre et des services
- commerce omnicanal
- programmes de fidélité

Au sein de ces Directions Marketing, tout ne s'est pas arrêté pour autant : les projets structurants à moyen et long termes, qui s'inscrivent dans la digitalisation de l'économie, ont globalement été maintenus, notamment sur le marketing de l'offre et des services, l'organisation commerciale et le développement de programmes de fidélité.

Pourtant le succès de la sortie de crise repose aussi dans la capacité de mise en œuvre d'actions marketing et commerciale à ROI « immédiat »

La période de confinement a été marquée par une accélération des comportements des consommateurs.

Ils sont plus réfléchis, plus militants, avec un usage plus diversifié des canaux digitaux, en particulier les médias sociaux. Les marques et les distributeurs doivent prendre en compte ces nouvelles attitudes pour répondre aux exigences de ROI à court terme imposées par la conjoncture.

Ainsi, les objectifs initiaux inscrits avant la crise dans la trajectoire de développement des projets de transformation marketing et commerciaux devront être adaptés pour donner à l'entreprise les moyens de prendre en compte dès à présent les ruptures inattendues des comportements d'achat des individus.

Comment jugez-vous globalement le niveau d'efficacité de vos différentes actions mises en place pour faire face à la crise ?

(1 = faible, 4 = très élevé)

Marketing / Vente	Finance	Ressources humaines
3,09	3,24	3,27

LE REGARD DE KEYRUS



Dans ce contexte, nous avons identifié 4 missions prioritaires pour le marketing et le commerce à intégrer dans leurs projets et à déployer dans les prochains mois avec pour objet commun de renforcer la relation avec la marque :

- 1. Proposer une expérience client multicanale** à minima dans les standards imposés par les pure players, notamment les GAFAM dont la performance s'est maintenue pendant la crise
- 2. Diversifier et adapter** les business models aux nouveaux modes de consommation (abonnements, commerce circulaire...)
- 3. Identifier et fidéliser** les clients qui auront adopté des offres et des parcours d'achats alternatifs pendant le(s) confinement(s) en privilégiant des approches personnalisées
- 4. Adopter un schéma de distribution sans faille** (« delivery » des offres, service client...) en s'appuyant sur une coordination efficiente entre les différentes directions de l'entreprise

Ces quatre missions imposent un diagnostic préalable « 360 » du dispositif marketing pour mesurer les impacts économiques et temporels sur la feuille de route, et ainsi d'évaluer la capacité à dégager des gains et un retour sur investissement rapides

#4

—

L'amélioration de l'expérience client s'affirme comme la priorité N°1



Des répondants voient la **refonte de l'expérience et du parcours client** (omnicanal) comme prioritaire

Le confinement a accéléré la mise en place ou l'apparition de nouveaux parcours client

Le confinement a signifié pour les consommateurs et pour les professionnels l'incapacité à utiliser normalement voire totalement le canal de vente physique qui porte encore aujourd'hui plus de 85% des ventes de détail dans le monde⁷.

Au sein des enseignes comme chez les commerçants indépendants, la réponse à une nécessité sanitaire a été pratiquement unanime et s'est traduite par une simplification du parcours et des conditions d'achat pour les clients.

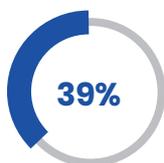
La généralisation et la pérennisa-

tion du paiement sans contact est un des premiers symboles. Attente des consommateurs identifiée depuis longtemps, la crise, en faisant sauter les verrous économiques et réglementaires, en a précipité la mise en place avec :

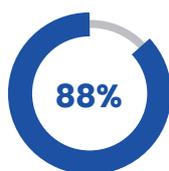
- **La hausse du plafond** de paiement de 30€ à 50€ par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR)
- **Le développement** de solutions de paiements mobiles pour les petits commerçants simples et à un coût compétitif (cf. tableau ci-après)
- **Pour les commerces alimentaires et les restaurants**, un droit d'utilisation élargi des titres restaurant (hausse du plafond journalier de 19€ à 38€)

#4

Parmi les Français



Ont été poussés par la crise à essayer de nouveaux produits⁸



veulent continuer d'acheter les marques découvertes durant le confinement⁹

Ainsi, Les différentes typologies d'acteurs ont introduit à l'occasion de la première période de confinement des briques d'omnicanalité sur les étapes en aval du parcours client, levant pour certaines des barrières introduites par les restrictions imposées :

- **Commande** : des petits commerçants ont développé la commande en ligne, sur un site propre ou sur des marketplaces mises en place pour l'occasion (notamment à Paris où la Mairie recense les commerçants sur la plateforme costo.paris), et parviennent à rester actifs en proposant le retrait en click & collect
- **Paiement** : à titre d'exemple, le groupe Casino et Total ont adopté la solution Lyf Pay (paiement, fidélité et ticket de caisse unifié sur l'ensemble des canaux)
- **Livraison** : le confinement aura permis un renfort des moyens mis en œuvre dans la logistique du dernier kilomètre et l'émergence de services de livraison multi-enseignes (par exemple Deliver.ee est au service des GMS et petits commerces

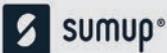
dans toutes les régions de France) de nouvelles marques. L'objectif est donc désormais pour toutes de fidéliser ou de reconquérir ces clients volatiles en proposant une expérience d'achat à forte valeur perçue.

Contribuant à garantir la sécurité sanitaire des clients et des collaborateurs, ces initiatives proposent une expérience client plus fluide tout en s'inscrivant déjà dans les standards de la relation client.

Elles viennent enrichir la palette de dispositifs et d'outils numériques visant à fluidifier les étapes en amont du parcours de vente ou dans la phase d'après-vente, en cours d'expérimentation voire de généralisation chez les acteurs et sur les marchés « digitalement » les plus matures :

- **Intelligence Artificielle (IA)**, au travers d'enceintes connectées, ou via les chatbots, permettant d'apporter des réponses immédiates à des questions encore simples et standardisées (à titre indicatif un internaute sur 10 est équipé d'au moins une enceinte connectée en France en 2019, contre déjà 25% aux Etats-Unis¹⁰)
- **Robotisation des processus** de middle office accélérant notamment les étapes de souscription en ligne (si 96%¹¹ des entreprises françaises ont investi dans l'automatisation des tâches, moins d'un tiers ont adopté des technologies de RPA, dont le ROI est rapide).

Paiement mobile pour les commerçants : un marché animé par des nouveaux entrants

TPE	Coût initial	Commission
	15€	1,75%
	19€	1,75%
 Smile & Pay	299€	1,2% à 2% (dégressif selon volume)

#4

Les futurs standards de l'expérience clients s'appuient sur une utilisation accrue des outils digitaux

Pour pallier les contraintes et barrières à l'accès aux points de vente, les réseaux physiques de distribution se sont invités à la maison. Les marques ont cherché à créer une expérience d'achat mémorable au-delà des frontières du magasin.

avec le lancement de « See now, Buy now »¹², une expérience de shopping en ligne interactive lors de laquelle les clients peuvent acheter instantanément les articles qu'ils voient défiler sur les podiums de grands défilés de mode.

Fusionner les mondes physique et virtuel s'avère donc être un véritable



En surfant sur la tendance du « retailtainment », elles proposent désormais de penser l'acte d'achat comme une activité sociale, un divertissement.

En surfant sur la tendance du « retailtainment », elles proposent désormais de penser l'acte d'achat comme une activité sociale, un divertissement.

Ce concept s'inspire d'ailleurs de ceux proposés par Alibaba dès 2016

trempin pour les marques. Mais attention, si l'objectif est de garantir un niveau de service d'excellence à ses clients, même à distance, le rôle social du contact humain ne doit pas être négligé au profit de ce qui pourrait apparaître comme un simple gadget technologique.

illustrations

L'expérience multicanal au service (secours) des marques et des distributeurs...



Avec le confinement en Chine, **Nike a augmenté de 30% son CA en ligne**¹³



1,1 million de nouveaux clients gagnés via le Drive, dont **38% se sont ensuite rendus en magasin** soit une augmentation 8,8% de CA global sur la période mars-août 2020.¹⁴



Suivant les traces d'Alibaba, Tommy Hilfiger proposaient par exemple à ses clients **d'acheter en direct les pièces qu'ils voyaient défiler sur le podium** depuis leur smartphone¹⁵



Les futurs standards de l'expérience clients s'appuient sur une utilisation accrue des outils digitaux

Pour pallier les contraintes et barrières à l'accès aux points de vente, les réseaux physiques de distribution se sont invités à la maison. Les marques ont cherché à créer une expérience d'achat mémorable au-delà des frontières du magasin.

avec le lancement de « See now, Buy now »¹², une expérience de shopping en ligne interactive lors de laquelle les clients peuvent acheter instantanément les articles qu'ils voient défiler sur les podiums de grands défilés de mode.

Fusionner les mondes physique et virtuel s'avère donc être un véritable tremplin pour les marques.



En surfant sur la tendance du « retailtainment », elles proposent désormais de penser l'acte d'achat comme une activité sociale, un divertissement.

En surfant sur la tendance du « retailtainment », elles proposent désormais de penser l'acte d'achat comme une activité sociale, un divertissement.

Ce concept s'inspire d'ailleurs de ceux proposés par Alibaba dès 2016

Mais attention, si l'objectif est de garantir un niveau de service d'excellence à ses clients, même à distance, le rôle social du contact humain ne doit pas être négligé au profit de ce qui pourrait apparaître comme un simple gadget technologique.

illustrations

L'expérience multicanale au service (secours) des marques et des distributeurs...

Avec le confinement en Chine, **Nike a augmenté de 30% son CA en ligne**¹³

1,1 millions de nouveaux clients gagnés via le Drive, dont **38% se sont ensuite rendus en magasin** soit une augmentation 8,8% de CA global sur la période mars-août 2020.¹⁴

Suivant les traces d'Alibaba, Tommy Hilfiger proposaient par exemple à ses clients **d'acheter en direct les pièces qu'ils voyaient défiler sur le podium** depuis leur smartphone.¹⁵



LE REGARD DE KEYRUS



Le succès de ces expériences enrichies passera par l'équilibre entre instantanéité et praticité de la technologie d'un côté, et affirmation d'une présence sociale et humaine de la marque et des distributeurs auprès de leurs clients de l'autre. L'innovation technologique est d'ailleurs désormais pensée comme un renfort de la relation « humaine » :

- **L'automatisation et la robotisation** des tâches administratives sur le parcours d'achat en ligne doit faciliter l'intervention des conseillers à distance sur une prise de parole à valeur ajoutée
- **Le développement de l'IA** autour de l'utilisation des chatbots et des assistants vocaux permettra de personnaliser et « d'humaniser » le dialogue avec les clients en fonction de leur personnalité, attitude et humeur

Fabricants et marques d'un côté, distributeurs et revendeurs de l'autre, chaque acteur de la chaîne de valeur a un rôle à endosser pour proposer aux clients une expérience répondant à leurs aspirations sociétales :

- **Sur les canaux distants** : les fabricants et les marques ont l'opportunité de prendre l'initiative du dialogue avec leurs clients en quête de confiance et en recherche de sens dans leur acte d'achat et de consommation, notamment à travers l'usage des médias sociaux
- **A l'intérieur du magasin** : recherche du bon dosage entre distanciation physique et rapprochement social pour minimiser le temps d'attente (voire de présence) en magasin et garantir une expérience humaine et à valeur ajoutée, tout en appliquant les consignes gouvernementales (port du masque, mise à disposition de gel hydro alcoolique...)

Ainsi, pour éviter la cacophonie entre les acteurs de la relation commerciale sur la chaîne de valeur, le marketing conversationnel est un levier digital puissant pour autant que les initiatives menées prennent bien en compte l'évolution des attentes des consommateurs et respectent le bon dosage entre actions push et programmes inbound.

#5

Des entreprises conduites à repenser leur promesse client



Attitude et comportement des consommateurs



des Français déclaraient dès 2019 viser **une consommation plus responsable** (produits bios, locaux, fruits & légumes de saison)¹⁷

Des comportements d'achat plus réfléchis et plus militants

Les premiers impacts de la crise sanitaire sur les comportements des consommateurs dans le monde, en France en particulier, se sont traduits par :

- **Le réveil du réflexe d'achats de précaution**, généralement liés à une incertitude sur la perspective et les conditions de sortie de crise
- **Une frugalité dans les achats** « courants » avec la redécouverte du juste nécessaire, voire du réutilisable
- **Une attention plus marquée** sur l'acquisition de biens de qualité, durables, à plus forte valeur d'usage
- **Une confirmation du**

développement de l'achat responsable, voire « patriotique », privilégiant le « made in national » voire le « made in local »

- **L'optimisation du budget** à travers des pratiques d'achats groupés (comme à titre d'exemple la plateforme Chinoise « Pinduoduo »¹⁶)
- **Une diversification** tous azimuts de l'intérêt pour le marché de l'occasion (cf. le succès de la plateforme « Leboncoin » ou « Vinted ») ou des invendus et surplus jusque, fait nouveau, sur les produits alimentaires (par exemple l'acteur TooGoodToGo a pour ambition de créer des circuits d'écoulement des invendus des distributeurs et restaurateurs)

#5

Les fabricants doivent accélérer la restructuration de leurs gammes de produits et services

Si cet engouement existait avant la crise sanitaire, le volet économique de cette crise qui touche profondément les fabricants locaux a réveillé la prise de conscience d'un « devoir national » qui s'ajoute aux aspirations d'engagement responsable des consommateurs. Pour répondre à ces attentes, les entreprises n'ont plus d'autres choix que de marquer en retour leur propre engagement en enrichissant, voire réorientant, les gammes de produits fabriqués et commercialisés.

Les caractéristiques de cette nouvelle proposition de valeur sont en particulier :

- **Une fabrication locale** bénéficiant d'un label reconnu, via le bourgeonnement d'initiatives menées à l'échelle du département ou de la région (comme le label « produits de Gironde », créé par des producteurs avec le soutien de la chambre d'agriculture du département)
- **Une dimension éco et socio-responsable**, jusqu'à la nécessité stratégique de « démondialiser » la chaîne d'approvisionnement sur des produits sensibles, alimentaires ou de santé. Les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises ont été exacerbés par la situation de crise en 2020, quand il a fallu mettre en avant l'économie locale, les achats de proximité et quand nombre de petits commerçants ont dû fermer boutiques. Les aspirations des clients et consommateurs sont

rejointes par les engagements pris par les enseignes : impact environnemental mesuré (et affiché), technologies propres utilisées (jusque dans la livraison en véhicules électriques ou à vélo seulement), respect de la diversité et développement de l'emploi local s'inscrivant dans un souci de pérennité de l'activité dans un bassin d'emploi donné

- **Un gage de qualité et de durabilité** avec la mise en place de consignes, de programmes de reprises et de recyclage des produits (par exemple dans la fourniture de biens liés à l'hygiène et aux soins, Lamazuna reprend les têtes de brosses à dents utilisées pour les recycler) et de réemploi au profit d'une économie davantage circulaire et de moins en moins « jetable »

Cette diversification impulsée par une animation des clients et des utilisateurs, favorise l'utilisation des nouveaux canaux et solutions d'interaction et de communication comme :

- **Le « webrooming »** très utilisé par les générations les plus jeunes, qui se renseignent en ligne sur les produits, la marque et son identité avant d'acheter, que ce soit le canal de vente utilisé



des Français plaident pour **un retour de la production en France**¹⁸



des responsables marketing / vente estiment que **l'évolution du portefeuille d'offres et de services est une priorité majeure**

#5

- **L'engagement de communautés** d'utilisateurs dans le cadre du développement de la stratégie Direct To Consumer des fabricants :
- **Les Digital Native Vertical Brands (DNVB)** en particulier, dont le succès s'explique en grande partie par leur engagement affiché sur une « noble » cause au profit du consommateur
- **Depuis récemment les marketplaces asiatiques** (Alibaba, JD.com, Pinduoduo) offrent la possibilité aux fabricants d'interagir en continu, directement avec leurs clients, pour recueillir leurs avis et pouvoir ainsi les améliorer (concept appelé Consumer to Manufacturer, C2M)

illustrations

Lors du premier confinement du printemps 2020, Respire, DNVB de produits beauté et soins, a tenu un agenda de cours de sport variés en live stream, d'interviews de professionnels de la santé ou encore des cours de cuisine.¹⁹

LE REGARD DE KEYRUS



Le repositionnement des valeurs, leur déclinaison dans l'offre de produits, et leur mise en avant doit aller au-delà d'un simple affichage « cocardier », de surcroît généralisé et banalisé par les campagnes de communication récentes.

Il doit apporter des éléments prouvant un engagement sincère qui implique une transformation en profondeur de la chaîne de valeur ou de son animation par les fabricants et leurs distributeurs, avec quatre axes principaux que les fabricants peuvent investiguer en impliquant leurs partenaires aux différentes étapes :

- **Démarches de co-construction** des offres avec l'écosystème clients / fournisseurs
- **Relocalisation** de la production et / ou développement de circuits courts
- **Mise en place de filières** et de processus de traçabilité
- **Développement** du commerce circulaire

L'entreprise ne pourra vraisemblablement pas mener ces démarches de manière indépendante : la nécessaire convergence vers des standards, le niveau des investissements en jeux, vont rapidement pousser les acteurs à mettre en œuvre des solutions de place conférant un rôle important aux organismes professionnels et aux pouvoirs publics pour poser un cadre réglementaire.

Enfin, il restera à démontrer la viabilité des modèles économiques associés, comme en particulier la volonté et la capacité des clients finaux à accepter de payer plus chers des produits plus responsables.

#6

— La relation client personnalisée : une stratégie pensée à long terme



La crise sanitaire a focalisé les stratégies marketing web sur des opérations de rétention client

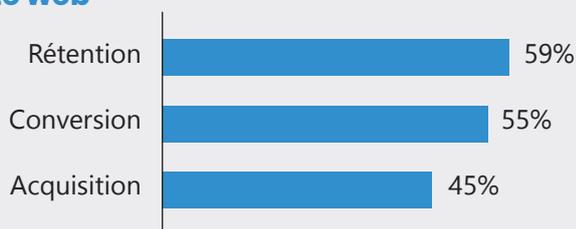
Pour 64% des consommateurs²⁰, une mauvaise expérience d'achat suffit à ne plus jamais consommer une marque.

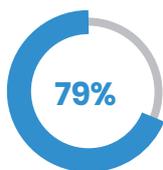
Aussi la proximité entre les marques et les clients se matérialise en grande partie par la qualité de leur service client.

Dans l'atmosphère de quasi-désarroi lié à la soudaineté du confinement et des restrictions imposées,

exacerbant les fortes exigences de service des consommateurs, un foisonnement d'initiatives de support de vente a vu le jour. A travers l'utilisation de l'ensemble des canaux relationnels distants, en particulier les chatbots ou les chats conseillers, les entreprises se sont employées à garantir un premier niveau de réponse, quasi-instantanée, à toute demande. En effet, la situation anxiogène du premier confinement a conduit à des réflexes d'infidélité aux marques, les consommateurs favorisant les marques les plus réactives.

Objectifs liés à la personnalisation de la relation clients sur le site web²¹



#6 

des consommateurs français préfèrent traiter directement avec une personne pour **résoudre leurs problèmes de service client** ²³

Une personnalisation sur l'ensemble du cycle de vie qui doit laisser une part importante à l'humain

Bien que proposant une réponse quasi-immédiate aux clients, les outils relationnels automatisés ne sauraient se substituer aux interactions humaines. La crise a montré les limites de ces dispositifs qui tendent à instaurer la distance entre les marques et les consommateurs, car elles ne permettent pas de construire une relation personnalisée ou de garantir un service soigné.

Disposer d'une vision 360° de ses clients confère un avantage devenu incontournable pour personnaliser la relation omnicanale, pilotée par le client

Si l'interaction humaine est primordiale pour entretenir une relation client de proximité, encore faut-il avoir mis en place un socle de connaissance client. Ce socle permet notamment aux collaborateurs en contact de disposer rapidement, voire en temps réel, des informations nécessaires pour répondre de manière appropriée à une demande

illustrations

Début mars 2020, Alinéa lançait son premier agent conversationnel appelé Ideta. Cette initiative lui a permis de multiplier par 10 les contacts avec ses clients, et ainsi de garantir une forte réactivité en ligne.²²

L'intervention humaine reste donc nécessaire pour toute entreprise qui évolue dans un contexte digital et qui souhaite développer une stratégie relationnelle à long terme.

client, avec le bon niveau de personnalisation, et sans avoir à la reformuler ou à prendre du temps pour rechercher des informations complémentaires.



Bien que proposant une réponse quasi-immédiate aux clients, les outils relationnels automatisés ne sauraient se substituer aux interactions humaines.

illustrations

Glossier, célèbre marque américaine de produits cosmétiques, s'appuie par exemple sur sa gTeam, une équipe pensée pour personnaliser l'expérience clients jusque dans les moindres détails. Elle utilise le social messaging pour apporter des conseils d'utilisation des produits, et collecter les retours clients afin de développer et affiner ses futursancements.²⁴

#6 

des répondants ont à nouveau placé leurs projets de mise en œuvre d'un référentiel client unique dans leurs priorités

De nombreux outils de gestion de données clients se sont développés ces 2 dernières décennies en complément des ERP et CRM : Référentiel Client Unique – RCU, Data Management Platform - DMP, Customer Data Platform (CDP). Ces solutions ne couvrent pas toutes les mêmes besoins, leur efficacité

dépendra fortement de l'existant :

- des données disponibles,
- un usage avéré,
- une architecture du système d'information adaptée,
- des objectifs métiers alignés.

LE REGARD DE KEYRUS



De la relation personnalisée à la relation individualisée : de l'ordre dans la mise en œuvre des solutions !

Chantier fondateur d'une stratégie de marketing relationnel, la construction de la connaissance client passe encore essentiellement par l'automatisation de la collecte, de la segmentation de la donnée clients via un outil CRM par exemple qui se traduit dans la stratégie relationnelle par des processus d'activation statiques, liés à une attribution d'une valeur client « figée » sur son segment.

L'enjeu désormais est d'activer une action marketing ou commerciale décidée en temps réel, propre à chaque client et fonction de l'interaction qu'il aura eu avec l'entreprise ou avec ses partenaires.

Pour y répondre, diverses solutions sont désormais à la disposition des entreprises et qui pourront être mise en œuvre en fonction du degré de maturité marketing et des perspectives de retour sur investissements. Ces solutions s'inscrivent dans le cadre de projets structurants et représentent un investissement non négligeable en temps et en euros :

- **Un Référentiel Clients Unique** (RCU) pour avoir une vision unique et globale de chaque client (dans un environnement omnicanal)
- **Une CDP pour y réconcilier les données CRM**, de parcours, de navigation, et toutes interactions marque-client, les données environnementales et sociotypes, et ainsi permettre une recommandation d'action unique et spécifique par client.
- **Une DMP** pour aller plus loin en matière d'analyses comportementales et ainsi générer des cas d'usages pour servir des enjeux bien au-delà du périmètre marketing (ex : pilotage des stocks, des ressources humaines,...)

Ce n'est pas un hasard si, selon notre étude, les projets de référentiels communs unifiés restent prioritaires pour plus de 50% des répondants, malgré des remises en cause lors du premier confinement. En tenant compte du degré d'omnicanalité du parcours client et de la capacité d'intégration des données relationnelles, le RCU reste une base fondamentale pour qui veut bâtir sa stratégie de marketing relationnel en s'appuyant sur les outils plus « sophistiqués » que sont la CDP puis dans un 2ème temps la DMP.

#7

—

Un marketing local et un commerce « de proximité » qui remettent en question les schémas de distribution



des consommateurs considéraient déjà avant la crise sanitaire la **proximité comme critère principal de choix d'un magasin**²⁵

Une redécouverte du « commerce de quartier »

La crise sanitaire a agi comme un révélateur des changements de comportement des consommateurs, avec des intentions renforcées de privilégier l'achat local associé à un retour à des valeurs fondamentales : le savoir-faire, l'humain, la proximité. Le confinement et les restrictions d'accès aux magasins ont démontré aux marques comme à leurs clients la nécessité de proposer des parcours d'achat multicanaux en

boucle locale, efficaces et fluides. En dehors du contexte anxiogène de la crise, ces parcours concrétisent durablement la promesse d'une expérience d'achat optimale combinant les atouts du digital et du physique : gain de temps au départ en constituant son panier en ligne, qualité et personnalisation du service en magasin préservant le lien humain à l'arrivée.

#7

Repenser la stratégie marketing et intégrer un ancrage local grâce au digital

Renforcer sa présence en local est donc un enjeu pour les fabricants/marques et les distributeurs, enjeu qui trouve en France un écho dans la politique publique de redynamisation des centres villes menée par l'Etat (cf. le plan d'un milliard d'euros pour relancer le commerce de proximité).

Un défi que les outils digitaux vont fortement contribuer à relever en permettant aux marques de :

- **Faire revenir les clients dans les magasins de proximité** : parcours web to store (incluant le click & collect ou la e-reservation) et notifications « push » envoyées à l'approche des points de vente
- **Leur proposer une expérience client « unique »** dans le point de vente : dispositifs de « Retailtainment » combinant parcours physique et expérience digitale (cabines d'essayages virtuelles, tables interactives...), relation personnalisée bénéficiant de la connaissance client mise à disposition sur les tablettes vendeur (va-t-on vers une généralisation du clienteling au-delà des marques de luxe ?)

Adapter la stratégie omnicanale : des enjeux distincts pour les fabricants, les marques et les enseignes

Les marques-enseignes, en particulier dans la distribution spécialisée, ont jusqu'à présent généralement imposé à tous leurs magasins des standards de service afin de garantir une expérience homogène à leurs clients. Insuffler de la proximité implique pour ces acteurs de redonner en partie la main au point de vente, avec deux leviers possibles de responsabilisation :

- **Sur la relation client**, en proposant des scénarios de campagnes marketing simples, jouables par le point de vente, ce qui implique que les solutions de marketing automation existantes soient en capacité de faire du « marketing distribué »
- **Sur l'assortiment produits** en ouvrant par exemple le référencement aux produits locaux (de plus en plus proposés par les enseignes de grande distribution), avec potentiellement des impacts lourds sur les processus, les règles, référentiels et systèmes d'information logistiques et achats de l'entreprise

Pour certains, en parallèle, un rééquilibrage des schémas d'implantations entre zone urbaine et péri-urbaine doit être étudié : ainsi, au cours des dernières années, l'enseigne Gifi, traditionnellement présente en périphérie a ainsi élargi sa présence en zone urbaine.



des clics sur des annonces basées sur la géolocalisation mènent à un achat ou à une visite en magasin²⁶



des consommateurs américains devraient utiliser le **click & collect** en 2021²⁷

Parts des répondants des directions Marketing & Commerce interrogées remettant en cause leur schéma de distribution (commerce omnicanal, direct to customer, ...)

Remise en cause faible	Remise en cause modérée	Remise en cause importante	Remise en cause majeure
29%	24%	33%	14%



Quant aux fabricants et marques qui n'ont pas internalisé leurs réseaux de distribution, une alternative au développement long et coûteux d'une présence physique urbaine, en direct ou en franchise, s'ouvre à eux : s'appuyer sur des marketplaces de proximité, pour s'insérer dans un écosystème de commerçants de quartier, apparaît comme une

option stratégique à prendre en considération. Le foisonnement d'initiatives, aujourd'hui encore limitées à des périmètres citadins, locaux ou régionaux, devrait dans un futur proche les rapprocher d'interlocuteurs de taille suffisante pour couvrir un territoire plus étendu, voire national.

illustrations

La marketplace « Ma Ville Mon Shopping » est une filiale du Groupe La Poste. Sous la promesse « ma nouvelle façon de consommer local », cette plateforme met en relation les consommateurs avec leurs commerçants de proximité au travers d'un parcours omnicanal simple dont l'étape de mise à disposition des produits peut s'effectuer par l'intermédiaire du facteur. Les contrats passés avec les collectivités territoriales et / ou les organismes consulaires en facilitent la promotion auprès des artisans/ commerçants, leur enrôlement et leur montée en compétence sur le « e-commerce ». Les deux périodes de confinement ont servi d'accélérateur au développement de mavillemonshopping sur l'ensemble du territoire et la marketplace comptait déjà début novembre 2020 sur la seule métropole Nantaise plus de 1000 commerçants ayant référencé près de 11 000 produits²⁸.

LE REGARD DE KEYRUS



Le succès de ces stratégies marketing et commerce en proximité repose alors sur un dosage précis entre :

- **Des approches classiques du commerce physique** : création d'une intimité entre vendeur et client (à l'instar du service proposé par les libraires indépendants versus l'expérience liée au modèle Amazon)
- **La richesse de l'offre** au-delà du point de vente physique et la fluidité des parcours, caractéristique du e-commerce

Pour les marques et enseignes, trouver le bon équilibre passe par l'activation des leviers de transformation et de performance opérationnelle sur quatre dimensions clés :

- **L'organisation et les processus** : laisser davantage de latitude aux magasins pour un pilotage local (assortiment, promotions, participations à la vie économique)
- **Les outils et technologies** : disposer d'une chaîne logistique permettant d'actionner tous les leviers du commerce connecté
- **Les compétences** : s'appuyer sur des directeurs de magasin responsables et en partie autonomes
- **Le pilotage** : piloter la performance par la valeur client au lieu de la performance isolée de chaque canal de distribution

#8

—

Le retour à la croissance s'appuiera sur des investissements marketing tactiques et mesurables



des marques de grande consommation ont **modifié leur stratégie de communication pendant le confinement**²⁹

Les marques ont réalloué près de la moitié des budgets marketing aux médias sociaux et au mobile pendant la crise

Avec la fermeture des réseaux de distribution pendant la période de confinement, les marques ont maintenu le dialogue avec leurs clients en s'appuyant fortement sur les médias sociaux et le canal mobile, renforçant de fait leur stratégie Direct to Consumer.

Bénéficiant désormais d'une présence sur des plateformes de social selling

puissantes (Instagram, Facebook...), les marques ont l'opportunité de modifier durablement le rôle des distributeurs dans leur stratégie commerciale, pour autant qu'elles parviennent à prendre le contrôle sur la connaissance clients.

Des investissements marketing qui doivent être maintenus, voire renforcés malgré les mesures d'économie...

#8



des répondants à l'enquête Keyrus souhaitent prévoir une **plus forte intégration de la performance économique** dans les analyses marketing et commerciales

Repenser la stratégie marketing et intégrer un ancrage local grâce au digital

La crise a ainsi ouvert la voie aux marques pour varier leurs « tactiques » marketing relationnel et appliquer les recettes de « growth hacking » (voir définition ci-dessous) inspirées des start-ups et des Digital Native Vertical Brands (DNVB). Or la mise en œuvre de ces stratégies de communication digitale requiert de :

- **Disposer sinon d'investir** dans les solutions de marketing « data driven » répondant aux enjeux de ciblage, captation et fidélisation des clients dans une dialogue personnalisé (Marketing Automation et Inbound)
- **D'optimiser la présence en ligne**, en propre et sur les média et carrefour d'audience que les clients et consommateurs ont découverts ou plébiscités durant la période de confinement
- **De développer leurs réseaux d'influenceurs** (Key Opinion Leaders)

... Sous réserve de pouvoir en piloter l'efficacité

Par exemple, une stratégie de SEO/SEM non maîtrisée peut s'avérer extrêmement coûteuse si la conversion de prospects en clients n'est pas efficace. Autre exemple, une erreur de ciblage des campagnes de prospection ou fidélisation est un élément de décrédibilisation du marketing auprès des équipes commerciales, phénomène souvent invoqué par ces dernières.

La connaissance des clients et de leurs moments de vie est un prérequis à la mise en œuvre d'un marketing opérationnel efficace. L'analyse de la performance est un attendu du dirigeant qui attend de sa direction marketing qu'elle puisse « rendre des comptes » tout particulièrement dans le contexte actuel, et donc disposer :

- **De la capacité à mesurer la contribution des différents canaux** dans le cadre de parcours combinant points de contacts digitaux et physiques
- **D'un pilotage des parcours d'achats** s'appuyant sur des règles d'attribution « fair » pour chaque canal de vente

illustrations

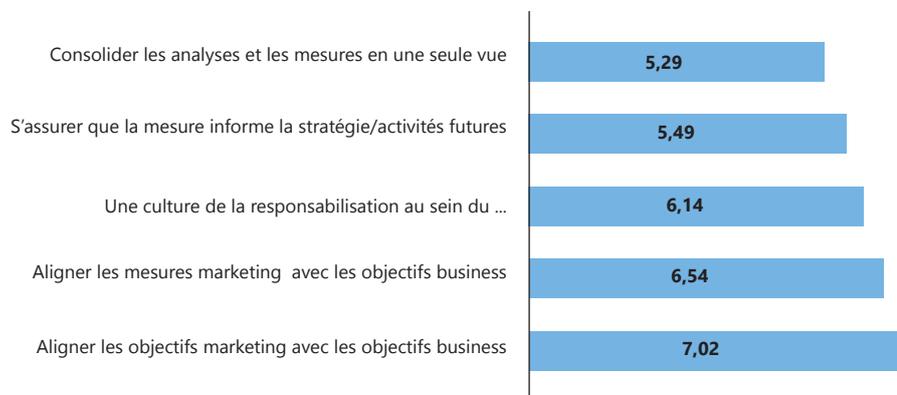
Le growth hacking, littéralement « piratage de la croissance », désigne aussi bien un état d'esprit que des stratégies et techniques marketing visant à doper la croissance de l'entreprise à moindre coût, par l'emploi de solutions peu onéreuses, ou de moyens détournés pour récupérer de la donnée monétisable (l'extraction de données d'adresses professionnelles par exemple sur des sites tiers)

La maîtrise par les directions Marketing de leur budget repose à la fois sur la compétence des équipes, en particulier sur la communication digitale, mais également sur la performance des solutions d'aide à l'élaboration des scénarios relationnels.

- **De compétences**, reconnues en interne, en marketing digital et web analytics, en posture de guider, challenger et évaluer les stratégies relationnelles proposées et déployées par des agences partenaires

#8

Capacités en matière de mesure du marketing et de responsabilité dans différents domaines ³⁰



LE REGARD DE KEYRUS



Les Directions Marketing et Commerciale, en lien avec la Direction Générale de l'entreprise, devront s'assurer de leur capacité à piloter leurs priorités au minimum à l'aide d'indicateurs de performance standards. La pertinence des analyses de suivi repose sur une bonne organisation de ce reporting entre d'une part des indicateurs de résultats sur les enjeux business, et d'autre part des indicateurs de moyens pour s'assurer de l'efficacité des investissements et ressources mobilisées. A titre d'exemple :

- **Enjeu de rétention client** : suivi du churn expliqué par le suivi du taux de satisfaction (NPS, nombre de réclamations...), par la mesure de l'effort client (CES), par le temps de résolution des réclamations clients...
- **Enjeu de conquête client** : suivi du taux de transformation sur les différents canaux expliqué par le taux de rebond sur le parcours digital, le temps de traitement et de transfert des leads entre les canaux digitaux et les canaux physiques, mesure du coût par lead...

Si certaines entreprises disposent déjà d'une grande partie de ces indicateurs, l'expérience montre que les données permettant de les alimenter sont souvent incomplètes, parfois peu fiables (données déclaratives dans le CRM par exemple), et hétérogènes selon les sources utilisées. Cela conduit à des interprétations divergentes entre les parties prenantes et la difficulté à décider de manière consensuelle des actions à mettre en œuvre. Le prérequis est donc de s'assurer d'avoir un référentiel et une sémantique communs.

Enfin, la mesure des indicateurs de performance peut se révéler complexe si les processus marketing et commerciaux ne permettent pas le partage d'informations de façon fluide. La recherche de la performance orientée client passe aussi par une recherche de performance au niveau de l'organisation.

PARTIE 3

Changement culturel et évolution du modèle opérationnel

#9

Repenser et accélérer la transformation digitale



des entreprises françaises considéraient en 2018 que la **transformation numérique était leur priorité depuis 2 ans** ³¹



des dirigeants d'entreprises dans le monde estiment que la **pandémie a précipité la transformation numérique de leur entreprise** ³²

Une transformation digitale inachevée reposant sur des fondations fragiles

La crise sanitaire a surpris les entreprises au milieu de leurs programmes de transformation numérique, fréquemment pilotés, voire sponsorisés, par les directions marketing et commerciale.

Bénéficiant d'un avantage concurrentiel de taille, les entreprises les plus matures dans cette transformation ont pu, à l'instar des pure players du web, déployer des stratégies de personnalisation marketing étayées par des solutions « data driven », en support de parcours de ventes omnicanaux. Elles ont ainsi pu conquérir sans difficulté de nouveaux clients, en particulier

pendant la première période de confinement.

Cependant, beaucoup d'entreprises ont fait l'amer constat que, bien qu'ayant franchi les premières étapes de leur transformation, et pensant disposer des fondations solides, cela n'avait pas suffi pour affronter la crise avec le niveau de performance attendu.

Les facteurs d'explication possibles à l'échelle des directions marketing et commerciale, qui datent de bien avant la crise, sont potentiellement de plusieurs ordres :

- **Une hyper centralisation de l'expertise marketing** et des centres de décisions, créant des goulots d'étranglement et une déconnexion avec le terrain

#9

- **La dépendance accrue aux prestataires externes** dépositaires de savoir-faire technologiques, en data science ou en marketing digital, encore nouveaux pour l'entreprise
- **Un modèle opérationnel** au sein duquel le marketing et le commerce digital fonctionnent comme des silos en marge de leurs homologues métiers traditionnels respectifs
- **Une transformation digitale** initiée par un foisonnement anarchique d'initiatives

S'assurer des fondamentaux permettant d'accélérer la transformation

Les premiers mois de la crise ont ainsi mis en lumière les défaillances profondes du modèle opérationnel, rendant inopérants les dispositifs digitaux marketing et commerciaux mis en place pour reprendre pied sur le marché : organisation de la livraison en click & collect et à domicile (via sous-traitants), renfort des dispositifs de traitement des réclamations, poursuite de l'activité via un relai e-commerce (site propre, marketplace, plateformes



Les premiers mois de la crise ont ainsi mis en lumière les défaillances profondes du modèle opérationnel, rendant inopérants les dispositifs digitaux marketing et commerciaux mis en place pour reprendre pied sur le marché

- innovantes (du point de vue de l'entreprise), tirée davantage par la technologie que par des attentes et bénéfices business, et qui s'est construite sans plan d'ensemble
- **Un recours aux « vertus thérapeutiques »** de la technologie qui a conduit à « plaquer » des solutions numériques sur des processus existants, avec la fausse croyance que l'outil allait pallier les carences et inefficacités des organisations

citoyennes...).

Ce constat effectué, comme le montre les résultats de l'étude Keyrus, les entreprises ont revu leur plan de route, dans une perspective de gains d'efficacité à la fois rapides et pérennes. Cet enjeu économique est devenu d'autant plus critique avec la prolongation de la de crise sanitaire jusqu'à fin 2020 (au plus tôt).

Les principales priorités déclarées ont visé à :

- **Une évolution des arbitrages** make or buy privilégiant la réinternalisation des activités

Les actions à privilégier à court terme, suite à la crise :

Une réflexion sur la réinternalisation / la relocalisation pour être plus autonome	Un focus sur les règles de gestion, les méthodes et les organisations
73%	82%

#9

- **Un focus sur l'amélioration des méthodes** et organisations plutôt que la mise en œuvre de nouveaux outils

Si l'on projette ces priorités sur les directions marketing et commerciale, elles doivent se traduire par les actions suivantes :

- **Accroître l'autonomie** et avoir la capacité de challenger les prestataires en marketing

livraison, parcours fastidieux de click & collect...

Les entreprises ne peuvent plus plaider l'effet de surprise avec la prononciation du second confinement à l'automne 2020, sans issue certaine. Pour assurer l'expérience client au niveau attendu par ces derniers durant cette nouvelle période de restriction, nous avons identifié 5 axes prioritaires à intégrer dans la transformation des

Sans être des priorités absolues, les principaux axes de progrès mis en avant par la crise

Gestion du process order to delivery (e-commerce, ship from store, drive, ...)	Visibilité sur les engagements (disponibilité des produits, délai de livraison, ...)	Répartition plus claire des rôles et responsabilités
71%	70%	65%

- digital avec l'internalisation des expertises clés
- **Désiloter le marketing** et le commerce digital en faisant évoluer la gouvernance, et en mettant en œuvre de processus métiers transverses
- **Industrialiser les processus** de gestion des campagnes marketing
- **Harmoniser les parcours** de vente multicanaux

Adapter le plan de transformation (digitale) pour plus d'agilité et d'efficacité opérationnelle

Le « système D » qui a, souvent certes, permis de continuer à dialoguer avec les clients, et à vendre au printemps 2020, a marqué les esprits par les contraintes exaspérantes subies par les consommateurs : délais interminables de réponses (floues) des services clients, « guerre du clic » pour obtenir un créneau de

entités opérationnelles, marketing et commerciale, ou en lien avec ces dernières :

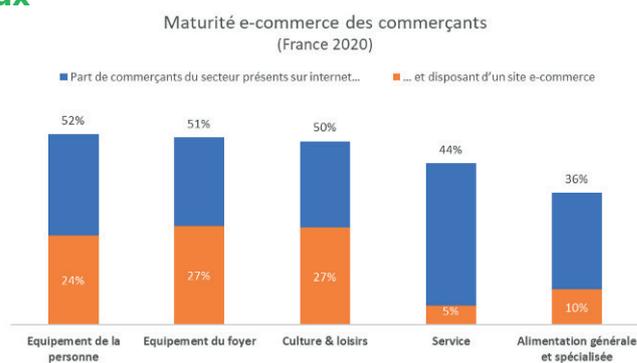
- **Facilitez la vie de vos clients.** Et simplifiez les parcours digitaux. Dans un environnement anxiogène, les clients vous en seront reconnaissants, quitte à réserver la personnalisation aux canaux humains, notamment pour vos segments clients « premium ».
- **Accordez plus de latitude au terrain.** Elargir l'usage des outils de marketing et de commerce digital aux managers de point de vente et à leurs équipes, en assurant la bonne montée en compétence (formation et accompagnement) ; ils en ont besoin pour assurer un ancrage dans le tissu économique local.

#9

- **Bâissez une visibilité 360 logistique.** Sans initier un projet de commerce connecté complexe et touchant au cœur de l'architecture technique de l'entreprise, une mise à niveau des règles et processus de gestion des stocks et commandes doit permettre de fiabiliser les informations communiquées aux forces de vente comme aux clients.
- **Ouvrez la chasse aux experts.** Le mot d'ordre étant désormais, et pour une période indéterminée, « réactivité et pilotage à vue », il est d'autant plus important de disposer en interne des experts capables à la fois de comprendre les évolutions tactiques de l'entreprise et de les traduire en temps réel en plans d'actions marketing et commerce digitaux : data-marketeurs, e-merchandisers, growth hackers...
- **Pilotez pour garder le cap.** En période de crise, il faut à la fois être efficace et frugal : adapter son plan d'action au fil de l'eau impose une gestion rigoureuse des investissements digitaux, marketing et promotionnels ; la capacité à mesurer leurs impacts sur le cycle de vente omnicanal, jusqu'à l'étape de mise à disposition des produits,

permet de prioriser les ciblage marketing et promotionnels pour concentrer les efforts sur les clients à plus forte valeur.

Transformation digitale et sortie de crise : à chaque secteur ses enjeux³³



#9

illustrations

Comment ne pas évoquer alors les situations emblématiques de deux secteurs au sein desquels l'acte de vente se devait d'être réalisé en boutique :

- **L'industrie du luxe a connu récemment une rupture des mentalités particulièrement frappante.** Avec à sa tête des groupes organisés en « maisons » (les marques) réfractaires au e-commerce hier, ces acteurs ont pris leur destin en main et se lancent aujourd'hui résolument sur la voie de l'omncommerce, en direct ou via des plateformes et marketplaces tiers. Le cas de la maison Chanel, via son partenariat avec la startup britannique Farfetch est à ce titre emblématique.
- **A l'autre bout du spectre, pour les petits commerçants indépendants, c'est l'apprentissage complet du digital** qui est en jeu sous toutes ces facettes : marketing, vente, logistique et services. Sans compétences ni capacités financières pour réaliser seuls leur transition économique, leur transition numérique est largement entre les mains des pouvoirs publics.

LE REGARD DE KEYRUS



Une grande partie des actions de transformation rendues prioritaires avec la crise sanitaire peut être mise en œuvre dans une approche « quick wins ». En effet, ces actions n'ont pas vocation à remettre en cause de manière structurelle les principes d'organisation, ni les systèmes d'information cœur de métier.

En revanche, elles ne pourront porter leurs fruits qu'avec la mise en place d'une culture digitale commune et une croyance partagée dans sa déclinaison au sein de tous les métiers de l'entreprise. La trajectoire de transformation sera variable selon le niveau de maturité initiale de chaque secteur d'activité.

#10

—

Réinventer la relation entre les métiers



du parcours d'achat d'un prospect BtoB s'effectue sans l'aide d'un commercial³⁴



des Entreprises BtoB ont fait de la création de contenu leur priorité marketing (en 2018)³⁴

Une répartition des terrains de jeu entre le marketing et le commerce remise en cause par l'évolution des comportements clients

L'attribution d'un canal relationnel aux différentes directions (marketing, commerce et réseau, service et expérience client...) est en partie le fruit d'une construction historique, apportant une vision multicanale, plus ou moins silotée, des parcours clients :

- **Aux directions commerciales** la mainmise sur les réseaux de distribution physiques, au marketing les canaux digitaux – au départ points de contacts non transactionnels – ainsi que le SAV et les services clients considérés souvent comme un héritage des centres de réclamation.
- **Une répartition qui obéit** également à une vision séquentielle du parcours d'achat,

par laquelle l'acte de vente, conclu en magasin suit une stimulation marketing du consommateur via des approches majoritairement « outbound ».

Ce paradigme est remis en cause par l'évolution du comportement consommateur et les possibilités apportées par la technologie. La crise sanitaire et les 2 confinements de 2020 accentuant ce constat (voir figures 10.1 et 10.2) :

- **Une exigence d'instantanéité** et de personnalisation par les clients, qui engendre une quasi-simultanéité entre la sollicitation marketing et la décision d'achat.
- **L'apparition ces dernières années d'un client ubiquitaire** qui surfe en permanence entre les canaux (digitaux) et interpelle les marques autant qu'elles le sollicitent dans une approche « inbound ».

#10



des directions marketing ont, malgré le confinement, **poursuivi la refonte/l'évolution de leurs organisations marketing et com**

Repenser les projets d'amélioration de l'expérience client vers une approche omnicanale globale, à la fois marketing et commerciale

Adopter une approche orientée client dans la construction de l'expérience et de l'exposition de la promesse d'offres et de services est aujourd'hui un fait acquis dans la plupart des entreprises.

La quasi-simultanéité entre la sollicitation marketing et la décision d'achat se traduit par la superposition du dialogue marketing avec le processus de vente (simple tunnel d'achat e-commerce ou parcours complexe mobilisant l'ensemble des canaux). Des ponts entre le marketing, le service client et la vente peuvent être établis à l'aide d'actions partagées, intégrées dans le parcours client :

- **Action de relance** (message marketing) sur abandon de panier (tunnel d'achat en ligne)
- **SMS ou push apps reçu** (action marketing) à proximité ou à l'intérieur du magasin (parcours de vente, physique)
- **Notifications et messages** lors de la mise à disposition de l'achat initial/principal (proposition marketing : produits et services additionnels, ex : un service d'installation à l'achat d'un produit...)
- **Suggestions d'achats de**

produits similaires dans les jours suivant l'acquisition d'un bien

- **Vente au rebond** à la suite d'un contact avec le service client dans le cadre d'un renseignement, d'une prestation après-vente ou d'une réclamation

Le constat est fait que dès l'étape de cadrage, l'enjeu d'évolution, voire de refonte, de l'architecture des systèmes d'information dédiés aux clients apparaît comme essentielle pour définir une cible et sa trajectoire de mise en œuvre. Cette réflexion doit réunir les métiers du marketing, du commerce, comme les interlocuteurs de la DSI. L'alignement des objectifs commerciaux et marketing est un facteur clé de succès essentiel pour ces projets :

- Accord sur la nature des bénéfices attendus
- Mise en œuvre d'une gouvernance acceptée
- Modèle opérationnel clarifié entre les parties prenantes

Les transformations des modèles en cours devront prendre en compte ces dimensions : plus qu'une clarification.

Plus qu'une clarification des rôles entre marketing et commerce, il s'agit alors d'une transformation plus globale imposant un changement de culture d'entreprise qui touche l'ensemble des directions avec un levier non négligeable sur l'activité.



Dans le cadre de projets de transformation de l'expérience client, poser une vision d'ensemble qui va au-delà des périmètres métiers marketing et commerciaux est incontournable pour intégrer une dimension plus technologique.

#10

D'après une étude menée par l'éditeur Hubspot en 2019, l'organisation des directions marketing et commerciales au sein des entreprises peut avoir un réel impact sur sa croissance ³⁵

Variation CA dont les équipes commerciales et marketings sont alignées	Variation entreprise dont les équipes commerciales et marketings ne sont alignées
+20%	-4%

illustrations

Le « smarketing », ou comment collaborer pour mieux performer.

Le « smarketing » (contraction de Sales et Marketing) est un concept qui tire les enseignements de la porosité des enjeux entre les fonctions marketing et commerciale liée à la digitalisation d'une partie de l'expérience client, pour proposer à ces directions un nouveau « contrat de collaboration ».

Il vise à les fédérer autour d'objectifs partagés en les liant par un Service Level Agreement (SLA) qui matérialise leurs apports respectifs (leads qualifiés versus remontées terrain par exemple) pour maximiser le ROI de la stratégie omnicanale.

LE REGARD DE KEYRUS



Obtenir les bénéfices attendus par cette démarche implique d'avoir les moyens de développer les synergies et la transversalité requises, avec à la clé une évolution préalable du modèle opérationnel de l'entreprise. Le « smarketing » se traduit dans les faits par la mise en œuvre d'un plan d'actions concrètes, parmi lesquelles :

- **Le rapprochement des processus marketing et commerciaux** sur des parcours clients omnicanaux
- **La mise en place de binômes de compétences** et d'instances de coordination à tous les niveaux hiérarchiques
- **L'adoption d'outils et méthodes issues du design thinking** pour construire ensemble une expérience client global en s'appuyant sur des « buyer personas »
- **Le développement d'une plateforme technologique** supportant la création et la publication en continu de contenus marketing ciblés, personnalisés et donc plus efficaces d'un point de vue commercial
- **La création et l'animation d'une gouvernance commune** Marketing – Vente et des outils de pilotage du « SLA »

Chaque entreprise définira ainsi son projet marketing en fonction de son contexte culturel, du niveau d'implication de la Direction Générale et du degré d'avancement de sa transformation digitale.

Quelques mots sur Keyrus

Keyrus, créateur de valeur à l'ère de la Data et du Digital Acteur international du conseil et des technologies, spécialiste de la Data et du Digital, Keyrus a pour mission d'aider les entreprises à tirer profit du paradigme de la Donnée et du Numérique pour accroître leur performance, faciliter et accélérer leur transformation et générer de nouveaux leviers de croissance, et de compétitivité. Plaçant l'innovation au cœur de sa stratégie, Keyrus développe une proposition de valeur unique sur le marché autour d'une offre novatrice qui s'appuie sur la combinaison de trois expertises majeures et convergentes : Data Intelligence Data Science – Intelligence Artificielle – Big Data & Cloud Analytics – Business Intelligence – EIM – CPM/EPM Digital Experience Innovation & Stratégie Digitale – Marketing Digital – DMP & CRM – Commerce Digital – Performance Digitale – User Experience Conseil en Management & Transformation Stratégie & Innovation – Transformation Digitale – Pilotage de la Performance – Accompagnement des Projets Présent dans 20 pays et sur 4 continents, le Groupe Keyrus emploie 3 000 collaborateurs. Plus d'informations sur www.keyrus.fr

À propos de Keyrus Management

Keyrus Management est le Cabinet de Conseil intégré du Groupe Keyrus qui combine des savoir-faire métiers avec des expertises technologiques en matière de gestion de la donnée.

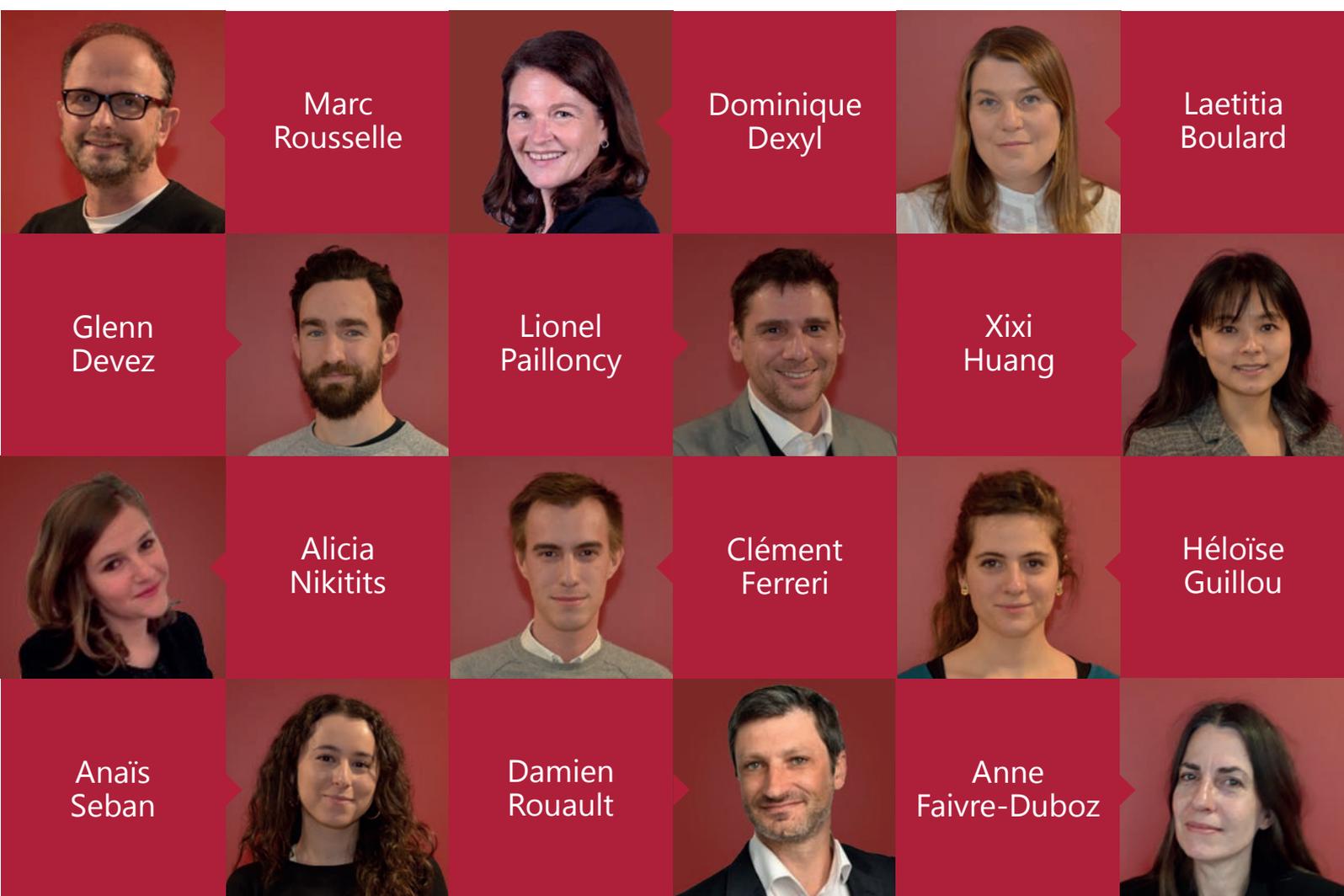
Cette complémentarité apporte un différenciateur de valeur et confère à Keyrus Management un positionnement unique dans le paysage du conseil. Keyrus Management aide les entreprises de toutes tailles, aussi bien Grands Comptes que PME, à répondre à leurs besoins accrus de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du digital.

Le cabinet développe ses activités en France et à l'international en s'appuyant sur le Groupe Keyrus spécialiste de la Data et du Digital implanté dans 20 pays et sur 4 continents.

Plus d'informations sur www.keyrusmanagement.fr

Remerciements à l'équipe

Merci aux collaborateurs de Keyrus Management qui ont contribué à la réalisation de ce livre blanc grâce à leur expertise et leur expérience.



Bibliographie

Principales sources utilisées pour illustrer cette étude :

- ¹ La Croix – Enquête CPME, 2020, « Relance: les sombres prévisions des PME et TPE »
- ² Harvard Business Review, 2010, "Roaring out of Recession"
- ³ Journal du Net, 2020, « La crise du Covid, dernière chance pour les entreprises d'opérer leur mue digitale »
- ⁴ Les Echos, 2020, « Accor se réorganise pour devenir plus agile »
- ⁵ Le Monde, 2020, Sébastien Bazin, PDG d'Accor : « On navigue à vue »
- ⁶ Capital, 2020, « Après la crise, les supermarchés vont relancer la guerre des prix »
- ⁷ Les Clés du Digital, 2020, « Les ventes en ligne mondiales augmenteront de près de 16% cette année »
- ⁸ E-Marketing, 2020, « 39% des Français ont acheté de nouvelles marques pendant le confinement »
- ⁹ Bazaarvoice, 2020, « Des habitudes destinées à durer : 3 Français sur 4 continueront à acheter auprès de nouvelles marques découvertes durant le confinement »
- ¹⁰ Hadopi, 2019, « ASSISTANTS VOCAUX ET ENCEINTES CONNECTÉES : l'impact de la voix sur l'offre et les usages culturels et médias »
- ¹¹ ABBYY, 2019, « État des lieux de l'adoption du RPA et du process mining en France »
- ¹² Alizila, 2017, "Alibaba CMO Tung on See now, Buy now, singles day, luxury, new retail"
- ¹³ Le Figaro, 2020, « Nike résiste au coronavirus, grâce aux ventes en ligne »
- ¹⁴ Les Echos, 4 septembre 2020, « Michel-Edouard Leclerc : « Carrefour et Auchan ne sont plus dans l'horizon immédiat de la concurrence »
- ¹⁵ Vogue, 2017, « Tommy Hilfiger emmène son défilé see now, buy now à Londres »
- ¹⁶ Econsultancy, 2020, "Stats roundup: coronavirus impact on marketing, ecommerce & advertising"
- ¹⁷ Greenflex, 2019, « Baromètre de la consommation responsable 2019 »
- ¹⁸ The Conversation, 2020, « Consommation : les intentions d'aujourd'hui ne seront pas forcément les comportements de demain »

Bibliographie

- ¹⁹ LSA Commerce connecté, 2020, « Direct-to-Consumer : 10 leçons à tirer de la crise du coronavirus »
- ²⁰ CB News, 2018, « 64% DES FRANÇAIS PRÊTS À CHANGER DE MARQUES À CAUSE D'UN MAUVAISE EXPÉRIENCE »
- ²¹ Yildify, 2020, « Personalization after COVID-19 »
- ²² LSA Commerce connecté, 2020, « Alinéa s'équipe d'un bot pour améliorer sa relation client »
- ²³ Kiss the bride, 2016, « Les vendeurs en première ligne d'une relation plus humaine »
- ²⁴ Digiday, 2018, "How Glossier's gTeam is changing the definition of customer service"
- ²⁵ Etude Credoc, 2018, « Proximité et qualité, les deux priorités pour faire ses courses alimentaires »
- ²⁶ Journal du net, 2020, « Le drive to store en 2020 : encore de nouvelles innovations pour le marketing de proximité ! »
- ²⁷ Digital commerce 360, 2020, « BOPIS is the next wave of ecommerce. Are you ready? »
- ²⁸ Nantes, Métropole et ville, 2020, « MavilleMonshopping.fr, vos achats de proximité en deux clics »
- ²⁹ Shopmium, 2020, « Shopmium : Covid-19 : 82% des marques de grande consommation ont modifié leur stratégie de communication pendant le confinement »
- ³⁰ Deloitte, 2020, « CMO Survey 2020 - COVID-19 and the State of Marketing »
- ³¹ IDC France, 2020, « le marché du conseil en stratégie digitale en France »
- ³² Comarketing, 2020, « Transformation Numérique : le Covid a fait faire un bond de 6 ans aux entreprises »
- ³³ FEVAD, 2020, « Chiffres clés e-commerce »
- ³⁴ Mi4, 2020, « Comment choisir une agence inbound marketing ? »
- ³⁵ Hubspot, 2020, « En quoi consiste le smarketing ? »