



# Boîte à idées #HackezLaCrise

Réflexions issues du Business Hackathon Adetem

En partenariat avec :



# Avant-propos

La crise du Covid-19 provoque bien des réactions et des changements ! Après la phase de sidération, beaucoup d'initiatives se sont consacrées à traiter l'urgence sanitaire. C'est en suivant les résultats des hackathons estoniens et berlinois qu'Elie Liberman, Administrateur de l'Adetem, Co-Président du Club Adetem B2B et fondateur de MarketingCoach, s'est posé la question suivante : « Comment une communauté de marketers peut-elle apporter sa pierre à l'édifice ? ».

Les entreprises aussi sont touchées par le Covid-19, certaines devant cesser toutes activités durant de longues semaines, d'autres devant mobiliser de nouvelles ressources pour affronter un contexte compliqué ; tout le monde est sur le pont, et à côté des financiers et des logisticiens, les marketers doivent les aider à envisager leur avenir, un avenir certainement très différent de celui qu'elles escomptaient. Un nouvel avenir qui commence dès aujourd'hui : que fait-on pendant la crise pour survivre économiquement et que devra-t-on faire à la sortie de la crise et pour un futur désirable un peu plus lointain ?



L'Adetem a donc proposé à d'autres associations partenaires de porter une initiative totalement ouverte pour rechercher ensemble des solutions à la crise que nous traversons. Sur base des propositions des 157 personnes inscrites, nous avons identifié 32 problématiques à travailler pour les synthétiser en 8 thématiques, qui sont celles que vous retrouverez dans ce livre blanc.

#HackezLaCrise lance un mouvement que nous espérons pérenne : des échanges à valeur ajoutée, de l'entraide et ... du business retrouvé !

Un grand merci à Elie Liberman, initiateur et animateur de ce Hackathon, à nos partenaires et à tous les contributeurs.

Cette première boîte à idées – ce kit de survie, pourrions-nous presque dire – traite de l'urgence ; d'autres réflexions sont également en cours, avec le Conseil Scientifique de l'Adetem, pour cerner la place, le rôle, la mission du marketing dans le « monde de l'après », construire un marketing plus que jamais respectueux des consommateurs ; certaines seront dévoilées lors de l'Adetem Factory en octobre.



# Thématiques

- I. Marketing pour TPE et PME à l'arrêt : quelles solutions de type "kit de survie/redémarrage rapide" peuvent-être envisagées pour faire redémarrer rapidement l'activité ? 3
- II. "Proof of concept" à développer : Une plateforme à tout faire 21
- III. Les nouvelles manières de gérer la relation client en temps de crise et après ? 30
- IV. Comment les marques peuvent-elles garder le lien avec leurs clients sans être taxées d'opportunistes ? Quelle place pour le marketing dans la gestion de la crise ? 65
- V. Efficience Marketing & Sales pour la génération de leads, comment prouver son ROI ? 80
- VI. Peut-on disposer d'indicateurs de tendances stratégiques / d'insights permettant de mieux adapter sa stratégie ? 88
- VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ? 96
- VIII. Après la crise : quel management, quel recrutement, quelles manières de travailler dans un monde toujours mondialisé ? 116



# I. Marketing pour TPE et PME - kit de survie & de redémarrage rapide



Quelles solutions de

# redémarrage rapide

pour relancer l'activité ?

Du fait des décisions de confinement liées à la crise du Covid-19, la très grande majorité des entreprises françaises est touchée, soit parce que leur cœur d'activité est directement impacté (secteurs stoppés comme l'hôtellerie-restauration, événementiel, culturel, etc.), soit parce que leurs clients ou eux-mêmes ne peuvent plus travailler pour respecter les règles de distanciation sociale (bâtiment, industrie, distribution autre qu'alimentaire, etc.). Même quand les clients n'ont pas disparu (qu'ils soient entreprises ou particuliers), ils mettent leurs projets en stand-by, dans l'attente de la sortie du confinement ou d'une plus grande certitude sur les conséquences de la crise.

Les patrons d'entreprises ont vécu ces premières semaines de crise avec beaucoup d'angoisse, d'inquiétude, de craintes. Probablement aussi avec beaucoup d'énergie et de volonté ont-ils commencé à se transformer, à rechercher des solutions nouvelles pour rebondir. Mais que faire de plus au sortir de cet événement mondial qui touche tous sans exception ?

**Les plus fragiles, et les plus nombreuses à souffrir dans ce contexte, sont les TPE et PME**- présentes dans le Commerce, l'Artisanat, le Tertiaire, les Services, ou l'Industrie, mais aussi dans le monde Associatif, Coopératif et Culturel- dont l'activité se trouve à l'arrêt alors qu'elles ont souvent de faibles trésoreries.

Au-delà des problématiques financières et administratives qui doivent être menées dans l'urgence, leurs **équipes n'ont pas les ressources de temps ou de compétences pour utiliser tous les leviers Marketing et Communication** qui sont susceptibles d'être activés dès maintenant et à la sortie du confinement pour sauvegarder l'activité.

Notre réflexion a donc porté sur **les solutions qui pourraient être incluses dans un « kit de redémarrage rapide », actionnable par toutes les TPE/PME pour faire repartir rapidement leurs activités et leurs ventes**, de manière rentable, mais également selon leurs contraintes ou opportunités.



Quelles solutions de

# redémarrage rapide

pour relancer l'activité ?

Nos suggestions peuvent être utilisées pour tous les types de structures, qu'elles aient une clientèle de particuliers (BtoC = Business to Consumer) ou de professionnels /entreprises (BtoB = Business to Business) et quel que soit leur type d'activité :

- Artisanat / Commerce
- Service / tertiaire
- Industrie
- Structures à vocation culturelles, Associations, Entreprises du monde coopératif

Nous proposons dans ce chapitre un certain nombre d'idées, d'actions de marketing et de communication, ainsi que leur préalable, adaptées à chaque contexte. Pour chaque idée nous précisons pour quel type d'entreprise elle est proposée, à l'aide des pictogrammes suivants :

Commerçant



Artisan



Service / Tertiaire



Organismes  
culturels



Associations &  
Entreprises du  
monde coopératif



Industrie



Nous proposons également des actions prenant en compte les spécificités de certaines activités. Par exemple, pour le commerce de détail : l'ancrage local, et donc l'appui potentiel du grand public ou des institutions locales, peuvent être des leviers forts de soutien.

Dans tous les cas, il reste nécessaire de faire attention à la caractéristique des petites structures, qui ont des équipes réduites et non expertes sur ces sujets : **les nouvelles solutions doivent limiter le travail en plus et générer de la productivité. Et les soutiens publics et l'entraide collective ne seront pas à négliger.**

**Avec une certitude : l'avenir appartient à ceux qui se préparent tôt !**



## Avant d'agir

# Analyser les problèmes

Toutes les entreprises n'auront pas à faire face à la même situation et devront analyser leurs difficultés actuelles et futures, selon les cas suivants :

- **Clients actuels à l'arrêt – pas de chiffre d'affaires , dont l'activité peut reprendre ... ou pas !**
  - Redémarrage possible rapidement - en quelques jours ou semaines (ex : retail)
  - Redémarrage pas possible rapidement, mais OK en quelques mois
  - Clients qui disparaissent /dépôt de bilan
  - Transferts vers le commerce en ligne

Selon les cas, on peut estimer un retour total, partiel ou nul du chiffre d'affaire, **et ajuster les efforts en conséquence, en ciblant si possible les clients à gains « rapides »** .

Il conviendra également de se poser la question sur les clients actuels : satisfaits ou non satisfaits ? Et évaluer l'opportunité voire la nécessité de se re-positionner par rapport à la concurrence en modifiant son produit ou ses prix.

- **Clients actuels non rentables ? Qui coûtent plus qu'ils ne rapportent ?** Cette analyse doit être faite au regard des historiques d'achats pour :
  - Evaluer les moyens de réduire les coûts / l'éventualité de ne plus traiter ces clients
  - Ajuster l'effort de reconquête sur les clients rentables
- **Clients potentiels / prospects qui apparaissent ? Identifiés ou non ?** De nouvelles sources de chiffre d'affaires pourraient être identifiées malgré ou grâce à la crise. Mais s'il n'existe pas de base de données clients ou prospects avec des contacts qualifiés, des actions seront nécessaires pour :
  - Être visible et identifié => obligation d'augmenter sa visibilité et sa notoriété sur internet et les médias classiques
  - Être capable d'identifier ces nouveaux clients / de capter CORRECTEMENT les données en respectant les règles de la loi RGPD

Ces "enquêtes et constats", à réaliser par l'entrepreneur, avec ses collaborateurs commerciaux ou ses prestataires financiers, doivent être complétés par d'autres "analyses" **pour mieux comprendre les clients actuels et potentiels et surtout identifier les leviers d'action. Ces éléments sont précisés dans les chapitres suivants.**

**C'est précisément maintenant, pendant le ralentissement voire l'arrêt total d'activité de l'entreprise, que les patrons et leurs équipes peuvent et doivent réaliser ces analyses, qui poseront les bases du redémarrage.**



Avant d'agir

# Identifier les leviers (1)

Selon leurs types et nombre de clients, et leur localisation, selon le volume et la qualité de données clients dont elles disposent, selon leur capacité commerciale, les TPE et PME auront plus ou moins de choix et de leviers dans leurs capacités d'actions.

Types de clients/prospects et localisation Vs. leviers de communication			
Types de client	Outils de communication classiques	Outils de communications digitaux	Dont réseaux sociaux
<b>Particuliers Locaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médias locaux – journaux + affichages</li> <li>Institutions locales (CCI, Mairie..)</li> <li>Associations locales de particuliers</li> <li>Street Marketing – distribution BAL*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité <u>digitale géolocalisée et ciblée</u></li> <li>Google adwords ou publicité réseaux sociaux</li> </ul>	Facebook, Instagram, Twitter, voire Snapchat/ Pinterest selon cibles
<b>Particuliers Nationaux</b>	Médias nationaux via leviers Relations Presse (attention €€€)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité digitale <u>ciblée</u> selon profils clients actuels ou nouveaux</li> </ul>	
<b>Professionnels Entreprises Locaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médias locaux – journaux + affichages</li> <li>Institutions locales (CCI, Chambre des métiers, syndicats professionnels)</li> <li>Associations locales professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité <u>digitale géolocalisée ciblée</u> selon profils clients actuels ou nouveaux</li> <li>Google adwords ou publicité sur réseaux sociaux</li> </ul>	LinkedIn, Slideshare, Youtube Facebook, Instagram, Twitter selon métiers Sites web médias professionnels
<b>Professionnels Entreprises Nationaux</b>	Médias <u>professionnels</u> nationaux via leviers Relations Presse (attention €€€)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité <u>digitale nationale ciblée</u> selon profils clients actuels ou nouveaux</li> </ul>	
Disponibilité de données clients/prospects Vs. analyse et leviers de communication			
<i>Aucune donnée d'identité</i>	<i>Données incomplètes pour identité et historique d'achats</i>	<i>Données complètes</i>	
Pas d'analyse possible Pas de communication ciblée possible <input type="checkbox"/> Besoin d'actions et outils de collecte de données simples à utiliser et digitalisées	Analyse des profils et historiques d'achats si possible <input type="checkbox"/> Besoin d'actions de collecte de données complémentaires	Analyse des profils et historiques d'achats – Analyse de rentabilité Possibilité d'envoyer des e-mailings ciblés ou campagnes médias sociaux ou phoning	
Ces collectes et corrections de données doivent être réalisées en respectant les RÈGLES DE STRUCTURATION ET LE RPGD, qui sont souvent peu connues et respectées par les TPE/PME			





## Avant d'agir

# Identifier les leviers (2)

### Nombre de clients / prospects

#### Vs. actions Marketing / Communication / Commerciales

Si l'entreprise a moins de 50 clients, il sera possible de mener des actions individuelles « one to one », via des appels téléphoniques par exemple . Et des actions ciblées seront possibles aussi jusqu'à 100 clients. Au-delà de ces volumes, des analyses et actions automatiques seront nécessaires, ce qui peut rendre nécessaire l'acquisition de nouveaux outils ou l'intervention de nouveaux prestataires

### Dimension de la force de vente

#### Vs. actions Commerciales

Selon que la vente est assurée par le fondateur/propriétaire, quelques associés/consultants, une équipe commerciale sédentaire ou itinérante, ou une équipe commerciale boutique, il sera possible ou non d'adresser rapidement et physiquement tout ou partie de la clientèle ou des cibles prospects.

Des actions de communication devront prendre le relais pour toucher une cible large quand l'équipe de vente est réduite , et pour amener les clients ou prospects à vous contacter ou venir en boutique



### Concurrence plus ou moins forte

#### Vs. actions Marketing / Communication / Commerciales

Plus la concurrence sera élevée , plus la rapidité de réaction pour communiquer auprès des clients sera nécessaire, voire l'obligation de revoir son offre pour s'ajuster aux nouvelles attentes clients ou nouvelles offres concurrentes

# Quelles actions ?



## Analyser : des actions préalables



Analyse des clients actuels .01

Analyse du trafic digital .02

## Définir : les bases pour agir



Affiner ses cibles .03



(Re) définir son offre .04



Nouveaux formats de distribution .05

## Agir : être vu et vendre !



Actions Commerciales .06



Visibilité physique .07



Visibilité digitale « push » .08



Visibilité digitale « inbound » .09

# Analyser : des actions préalables



## Analyse des clients actuels

.01

Pour qui ?



Une analyse des clients actuels est importante et nécessaire autant que possible pour l'entreprise, afin de définir les cibles qu'il convient de recontacter /réactiver pour relancer l'activité, ainsi que celles qui seraient éventuellement "inutiles" . Il sera aussi nécessaire de compléter ces données par une analyse de la situation actuelle des clients dans la crise.

- **Analyse des historiques achats et et des rentabilités par client** ou catégories de clients. Pour identifier et segmenter les acheteurs selon l'importance et le type de leurs achats, leur fréquence, leur rentabilité, la tendance de leurs achats en croissance ou en ralentissement, etc.
- **(Re)définir l'ABC client : quelles sont les cibles prioritaires ?** Ceux qui rapportent le meilleur CA ou la meilleure marge, ceux qui sont en croissance ?
- **Analyse de la situation actuelle des clients (secteur /cash..)** : Sont -ils en capacité de reprendre leur activité et donc leurs achats rapidement ? En quelques jours, semaines ou mois quand la situation va se normaliser ?
- **Analyse de la complétude des fichiers clients** : Y a-t-il des données manquantes qui seraient utiles pour (re)contacter les clients ? Mieux connaître leurs besoins ?
- **Comparaison avec les cibles d'origine** : Est-ce que les clients actuels sont ceux prévus suite à cette analyse ?

Nota : Dans le cas où la base client est très importante et la capacité de communication / vente plutôt limitée, **on pourra aussi travailler à ce stade les besoins éventuels en outils numériques qui facilitent les ventes ou la communication** (marketing automation /martech/sales tech) et identifier les critères de choix de des outils.

Pour aller plus loin :

[Analyser ses données clients](#)

[Bien choisir son marketing automation ou CRM](#)



# Analyser : des actions préalables



## Analyse du trafic digital

.02

Pour qui ?

Pour compléter la vision des clients actuels et prospects potentiels, et trouver des leviers d'action, il est utile d'analyser les trafics entrants sur les sites web existants et réseaux sociaux de l'entreprise en regardant de manière comparative les comportements avant la crise et depuis l'arrêt d'activité.

- **Analyse Google Analytics des provenance de trafic sur le site web** : recherches Google directe (avec votre marque) ou indirecte (via une recherche mots-clés), liens entrants (referral), pour voir quelles sont les sources les plus actives et celles qui ont changé
- **Analyse des mots/expressions-clés qui amènent du trafic** : vérifier si ce sont les bons par rapport à l'offre et comparer avec ceux des concurrents, pour ajuster éventuellement les prochaines actions
- **Recherche des mots-clés manquants** : sur les mots-clés qui devraient apparaître, rechercher si des offres concurrentes sont mieux positionnées
- **Analyse des pages** les plus vues/celles qui devraient l'être
- **Analyse des profils de "followers" sur les réseaux sociaux** : sont-ils cohérents avec les cibles ou pas ? Ou voit-on apparaître de nouveaux profils ?



Si l'activité depuis la crise est différente, il sera utile d'analyser les sources de trafic et profils nouveaux : ce sont potentiellement des pistes pour ajuster les cibles clients et prospecter de nouveaux profils.

Source d'inspiration :

[20 outils gratuits d'analyse des médias sociaux](#)



# Définir : Les bases pour agir



## Affiner ses cibles

.03

Pour qui ?

Sur la base des analyses effectuées précédemment, il est possible **de confirmer si les cibles clients actuelles sont les bonnes ou si elles nécessitent d'être affinées ou modifiées**. On peut donc mener avec les équipes commerciales ou éventuellement des aides extérieures privées ou publiques un certain nombre d'actions visant à :

1. Confirmer des hypothèses et collecter des données manquantes
2. Définir clairement les personae / profils clients cibles , c'est-à-dire les profils de clients vers lesquels l'entreprise doit concentrer ses efforts et leur ordre de priorité pour le redémarrage.

- **Actions de Collecte / Correction des données clients incomplètes**

- Créer des outils de collecte des données structurés , idéalement renseignés par des ressources externes, voire les clients eux-mêmes
  - Utiliser un modèle de formulaire pour guider la collecte
  - Inciter à laisser ses coordonnées sur site web/appli ou magasin avec cadeau/réduction en échange
  - Renforts humains pour faire les saisies si on a des données papier ?
- BtoB : Recherches LinkedIn
- BtoB : Enquêtes/ appels téléphoniques / interviews qualitatives pour prendre des nouvelles et demander les nouveaux besoins ?

- **Confirmer, ajuster ou re-définir le ou les "personae" cibles, :** On peut partir des clients actuels, mais aussi des nouveaux "prospects" identifiés par exemple dans l'analyse des trafics entrants

- Qui sont-ils ? Quels sont leurs besoins? Leurs contraintes ? Leurs leviers de décisions ? Les médias et prescripteurs qu'ils consultent pour leurs achats ? C'est vers ces besoins, contraintes et points de contacts qu'il faudra orienter l'offre de valeur et les actions de vente ou de communication
- Fixer les cibles et les priorités parmi ces personae



Sources d'inspiration :

[Bien collecter des données clients](#)

[Quelles données clients utiliser](#)



# Définir : Les bases pour agir



## (Re) définir son offre

.04

Pour qui ?

Si les analyses préalables indiquent :

- que les clients ont de nouvelles attentes ou contraintes,
- que de nouveaux prospects cibles ou opportunités de marchés sont apparus,
- que la concurrence est désormais plus aigüe sur tout ou partie de l'offre de l'entreprise

il peut devenir **nécessaire et utile de repenser son offre de service ou de produits** :

- **Créer une catégorie de produits ou services moins chers** (mais revus pour être moins coûteux à produire)
- **Créer une offre de produits /services sur mesure** / personnalisables (notamment en BtoC, mais également envisageables pour des cibles professionnelles) à positionner avec un prix plus élevé
- **Créer des formules "packagées"** différemment , centrées sur les besoins clients, ex :
  - Formules menus
  - Abonnements sur une durée fixe ou illimitée
  - Pack multi-service avec prix adaptés selon type de client /besoin
- **Utiliser les nouvelles technologies pour optimiser son offre** , faciliter son accès ou sa rapidité d'usage pour améliorer le confort des utilisateurs , voire réduire les coûts, ex :
  - Transformer sa prestation intellectuelle en prestation à distance = productivité et coûts réduits + réutilisation par la suite
  - Créer une possibilité de vente en ligne pour un commerce de détail , avec formule Drive
  - Créer des formulaires de saisie de données en ligne pour les clients



Sources d'inspiration :

[Recherche innovation "cosme"](#)  
[Comment optimiser le prix de son offre](#)



# Définir : Les bases pour agir



## Nouveaux formats de distribution

.05

Pour trouver des relais de ventes et de croissance alors que les clients ou marchés actuels sont en souffrance, il est aussi possible d'**envisager de nouveaux formats de distribution**.

Pour qui ?

- **Vente en ligne**
  - sur des plateformes ou places de marché : ex: Amazon / Le Bon Coin, ou des plateformes culturelles
  - sur des plateformes collaboratives /associatives locales ou nationales
  - via son propre site web (e-commerce) et les réseaux sociaux avec récupération produit en magasin (click&Collect) ou expédition chez le client
- **Livraison à domicile** - en direct ou via des partenariats avec des prestataires qui livrent déjà (ex: Uber Eats, DELIVEROO) ou des collectifs de particuliers type Shopopop, ou AMAP
- **Proposer des Prestations à domicile** plutôt qu'en boutique , sur les heures creuses
- **Ventes physiques via de nouveaux points de vente** mis en commun avec d'autres acteurs locaux .
- **Proposer des achats groupés** pour plusieurs clients particuliers ou entreprises, via des plateformes collectives ou à des associations /syndicats d'entreprises
- **Viser les marchés publics** , ou les clients BtoB si ne vous ne faites que du BtoC , ou inversement
- **Viser l'export** via des distributeurs qui adressent des clients étrangers



Sources d'inspiration :

[Export : aides, accompagnement financement](#)

[Le marché public pour les TPE et PME](#)

[Communauté de bénévoles](#)

# Agir : Être vu et vendre !



## Actions Commerciales

.06

Pour qui ?

Une démarche commerciale active peut être menée dès maintenant avec précaution, et après la reprise des activités, mais avec une différence importante à faire selon que la clientèle est composée de particuliers ou de professionnels. Pour les clients professionnels en effet, il sera possible de faire des démarches commerciales mais APRES avoir échangé en amont sur la santé de l'entreprise et sa capacité à reprendre ses achats de manière totale ou partielle

- **Contacter nominativement ou collectivement pour faire part de la réouverture ou d'une offre spéciale** (accompagnée par actions de communication de type mailing papier - e-mailing- phoning - campagne de publicité)
  - **Pendant la crise, se positionner comme accompagnant / apporteur de service** gracieux, ne pas chercher à vendre à tout prix!
- En BtoB: contacter en priorité 1 les (grosses) entreprises qui peuvent mieux résister que les autres/dont le secteur est moins affecté
- **Campagne de prospection téléphone ou e-mailing selon les cibles et personae**
- **Identifier de nouveaux clients = veille sur les secteurs en bonne santé, et les créations d'entreprise** car il y a des opportunités de création en situation de crise.
- **Collaborer avec des entreprises complémentaires-** (offre complémentaire à la vôtre ou même cible client- pour faire des événements communs (Salons professionnels ou journée porte ouverte ..)



A noter : Pour les TPE/PME du tertiaire, il paraît opportun de suivre les actions de l'Etat et des organismes professionnels qui offrent /financent des opportunités d'accompagnement aux entreprises, qui peuvent devenir des clients potentiels





# Agir : Être vu et vendre !



## Visibilité physique

.07

Pour qui ?

Pour (ré)émerger dans un environnement local notamment, mais également au niveau national, les TPE et PME peuvent utiliser les outils de communication et médias classiques ainsi que les nouveaux relais de communication.

- **Utiliser les possibilités existantes :**
  - Espace d'affichages officiels voire affichages "sauvages"
  - Médias locaux ou nationaux , via des publicités ou en relations presse (les tarifs peuvent être chers, mais des offres post crise intéressantes pourront constituer des opportunités)
- **Distribuer des prospectus ou cartes de visite** en boîte aux lettres ou dans la rue, en direct ou avec l'aide de ses clients
- **Utiliser les nouveaux lieux ou supports créés par les accompagnants locaux :** mairies, CCI, syndicats, espaces commerciaux, etc.
- **Créer un événement commun avec d'autres acteurs locaux** qui ont les mêmes types de clients, pour mutualiser les budgets et la visibilité



Pour les cibles professionnelles

- **Publicité ou relations presse avec les médias professionnels et grand public** nationaux ou locaux
- **Utiliser en relais de com / visibilité les organismes divers d'accompagnement** (Etat, Région, syndicats, etc.) qui communiquent dans leurs newsletters et magazines d'information
- **Présence réseau ou sponsoring** aux/des événements professionnels organisés par ces mêmes organismes ou par des associations professionnelles



# Agir : Être vu et vendre !



## Visibilité digitale « push »

.08

Il s'agit ici de toucher un maximum de ses cibles et de se faire connaître pour être identifié directement et facilement comme LA solution à leurs besoins

Pour qui ?

- **Être visible sur applis ou plateformes locales** comme SMIiLE/Allovoisin/Nextdoor pour être identifié des clients locaux. Mobiliser ceux qui veulent soutenir les commerçants via les sites web collaboratifs entre particulier ou coopératives
  - A compléter idéalement avec avis/soutiens des client conso (= CtoB) ?
- **Optimiser ou Créer un site internet** (s'il n'existe pas) avec des pages efficaces et simples à réaliser
  - Nécessite de travailler ses textes en amont et d'intégrer les mots-clés pertinents selon les analyses faites vs trafic clients et concurrence
  - Implique de créer des photos ou visuels "parlants" mettant en scène les produits/services de l'entreprise et les clients cibles
  - Intégrer des avis et témoignages clients, écrits, idéalement vidéos
  - Booster la visibilité et le trafic avec le SEO/SEA, l'achat de bannières ciblées ou des échanges de liens avec des partenaires

*! Nota : Une page web peut ne pas être indispensable si elle est remplacée par une page Facebook ou LinkedIn efficace*

- **Créer une page Facebook ou Instagram avec lien ou contact** pour acheter en ligne ou commander/réserver par téléphone
  - poster des photos et exemples parlants
  - inciter les clients à animer / partager / donner un avis
- **Faire des campagnes de publicité digitales (SEA) sur réseaux sociaux et Google Adwords**, ciblée par géographie/métier/secteur
- **Pendant la crise, diffuser des mails ou publicités offrant du 'soutien gracieux'** aux clients ou entreprises dans le besoin
- **Etre visible sur les supports digitaux des institutions locales/régionales/syndicales**



Sources d'inspiration :

[Une initiative de la CCI du nord-Isère pour permettre aux commerçants dont les magasins sont actuellement fermés d'écouler leur marchandise](#)

Plateformes collaboratives / associatives : [Entraide entre particulier](#) , [Supermarché entre particulier](#)



# Agir : Être vu et vendre !



## Visibilité digitale « inbound »

.09

Pour qui ?

**On parle ici de visibilité “entrante”, où l’on va faire en sorte d’être trouvé par ses cibles en proposant des contenus gratuits intéressants :**

1. Qui valorisent l’expertise et la qualité de l’entreprise et donc donnent envie d’appeler visiter / demander un devis/commander
2. Qui incitent les clients/ prospects à laisser leurs coordonnées (et permet donc de les recontacter) via des formulaires à renseigner pour obtenir l’information

Ces contenus seront diffusés selon les points de contacts identifiés pour chaque cible client/prospect, sur le site web, les réseaux sociaux de l’entreprise, voire poussés via des campagnes de publicité en ligne sur Google/réseaux sociaux et médias. Ils permettront aussi d’améliorer le référencement naturel d’un site (SEO).

Il est donc important de:

- **Construire une stratégie “inbound” marketing en fonction des cibles clients/ prospects** - quels contenus produire et diffuser ? pour qui ? où ? quand ?
- **Définir les contenus qu’il est possible de créer de manière efficace**, en limitant le temps et le coût de production
  - Images, textes, vidéos idéalement
  - Collecter et Travailler ses témoignages clients et success stories
  - Revisiter les contenus existants pour les mettre à jour et les réutiliser
  - Pour services et conseil tertiaires : créer webinaires ou livres blancs
  - Pour artisans : tutos ou recettes en vidéo
- **Se former à créer des contenus** / trouver les outils pertinents/ savoir les pousser
- **Utiliser les relais d’influence** et inciter les clients à devenir les influenceurs de leur commerçant / de leur fournisseur TPE/PME = recommandations des pairs, sur LinkedIn en BtoB ou Facebook/instagram en BtoC
- **En BtoB, Former les équipes commerciales** à l’inbound marketing / social selling inciter les commerciaux à créer des contenus ou partager ceux produits par l’entreprise pour capter l’attention de prospects potentiels



Penser aussi, pour les entreprises à clientèle locale, à **optimiser sa fiche Google business!**

## Pour aller plus loin ..

### Autres aides pour TPE & PME

Pour qui ?

Pour aider les entrepreneurs à sauvegarder leurs entreprises dans ce temps de crise qui stoppe leur activités, beaucoup d'autres actions et soutiens sont disponibles.

Sources d'inspiration :

[Les problématiques des PME](#)

[Bien comprendre la réglementation RGPD pour collecter des données personnelles](#)

[Cartographier les données personnelles de ses clients](#)

[Guides et outils de gestion pour PME](#)

[Intelligence économique pour TPE et PME](#)

[Former et accompagner les TPE/PME Auvergne Rhone Alpes à l'utilisation du numérique](#)

[E-Commerce Solidaire : des boutiques de vente en ligne gratuites pour les TPE alsaciennes](#)

[Action de soutien aux commerçants et artisans](#)



### Penser RSE et développement durable

Sources d'inspiration :

[Marketing responsable pour TPE et PME](#)

Voir le chapitre RSE

# Pour aller plus loin ... S'entraider entre PME

## L'entraide comme source de croissance

Les entreprises ont besoin de créer de plus en plus de synergies entre elles pour rester compétitives et survivre aux crises. Les opérations de fusions-acquisitions grandissantes et l'intérêt croissant pour les partenariats stratégiques en sont les signes les plus visibles, et cela ne concerne pas seulement les grandes entreprises.

+25% de PME en dix ans, -7% de grandes entreprises dans le même temps mais avec plus de parts de marché ! (source : OCDE, SDBS Structural Business Statistics). Faisons comme eux à notre petit niveau, nous tous commerciaux et marketers de PME, business units d'ETI, entrepreneurs, n'ayons pas peur. Il n'y a pas besoin d'être Jeff Bezos pour faire des affaires. On peut s'en inspirer, par contre. On le doit !

Il ne suffit plus de présenter le service ou le produit de son entreprise mais de devenir un vrai business partner : écouter, discuter, réfléchir collectivement et partager avec d'autres acteurs. Construire un réseau. Ne pas rester isolé et ne pas laisser son entreprise s'isoler.



Concrètement, vous et vos équipes Sales et Marketing, pouvez par exemple vous rapprocher d'entreprises dans le même secteur avec la même cible de clients, via LinkedIn par exemple, puis vous partager les contacts, vous recommander mutuellement ou encore organiser un événement en commun, spontanément ou via des clubs professionnels.

Pour gagner du temps, vous pouvez également vous entraider en trouvant en ligne les méthodes qui fonctionnent pour les autres. Par exemple sur Bangcast pour les équipes Sales et Marketing, Lik pour les managers ou encore Livementor pour les entrepreneurs. Entourez-vous et allez plus loin, plus vite ! Aujourd'hui, c'est encore plus facile et c'est encore plus nécessaire.

<https://www.lecho.be/connect/lockdown--standup-/une-plateforme-d-economie-partagee-se-tra-nsforme-en-reseau-d-entraide/10217980.html>





## II. "Proof of concept" à développer : Un "Couteau Suisse" Marketing pour TPE/ PME



# Un "Couteau Suisse"

## Marketing pour TPE/PME

### Un constat alarmant

Artisans, Commerçants, TPE de Services, du Tertiaire ou de l'Industrie sont pour la plupart très éloignés des avancées dans le domaine du Marketing digital.

Leur charge de travail est déjà bien au-delà du raisonnable, et l'effort est souvent considéré comme insurmontable pour :

- **Comprendre** toutes ces nouvelles technologies (*ce que j'ai appris hier est déjà dépassé*)
- Compléter, remplir, tous les éléments d'une **nouvelle plateforme** (*voire basculer d'une plateforme à une autre plus prometteuse*)
- Contacter des **partenaires** éventuels (*mais à qui faire confiance et pourquoi ?*)
- **Sélectionner** les services à mettre en avant, **rédiger** le descriptif, réaliser les **photographies**, les **intégrer** dans les plateformes...

alors que le travail quotidien est déjà lourd (*sélectionner ses produits, définir son offre de service, sélectionner ses fournisseurs, accueillir ses clients, entretenir son point de vente, établir sa comptabilité, répondre aux sollicitations de toutes sortes, etc.*).

Ainsi, après de longues journées d'activité, même passionnante, **qui aurait envie de se lancer dans un tel chantier ?**

N'oublions pas le domaine associatif, les entreprises du monde collaboratif ou encore les organismes culturels, qui ont à peu près les mêmes difficultés.

Dans la situation de crise que nous connaissons tous, depuis le 14 mars 2020, avec le confinement imposé à la population, les interdictions de se déplacer, la fermeture d'établissements accueillant du public, comment maintenir une activité même réduite, ou du moins, **comment préparer une reprise d'activité et une convalescence qui redonne de l'espoir à tous ?**

### Notre cible

Nous avons donc choisi de nous focaliser sur ces petites entreprises : ces **TPE et PME de moins de 20 personnes**. Elles sont particulièrement touchées par la crise sanitaire et économique et ont cruellement besoin de solutions pour s'en sortir au mieux.

Nous parlerons dans cette restitution tout aussi bien de TPE, de commerçants, d'artisans, de PME, mais quoiqu'il en soit, le sujet et les propositions touchent l'ensemble de ces populations dont nous faisons pour la plupart partie.

Nous avons tenté **d'inverser** l'habituelle mécanique "BtoC" vers un fonctionnement **CtoB**, du **consomm'acteur** vers l'entreprise. Reporter les actions à faible valeur ajoutée sur une multitude d'acteurs impliqués, les clients.

### Objectifs

Ce guide reflète l'état des réflexions de notre groupe de travail, afin d'offrir aux TPE et PME **un outil "gain de temps", simplificateur, prêt à l'emploi**. Ce "kit" doit leur permettre d'attirer des clients (visibilité, notoriété), de développer de nouvelles offres (livraisons collaboratives, actions commerciales, bouche-à-oreille digital, attractivité territoriale, offres groupées, etc.).

Comme tout outil de marketing, cet outil doit naturellement **mesurer ses résultats** et les fournir aux responsables de ces TPE.

Ce kit est pensé pour une **mise en oeuvre rapide**, simple, sans demander de temps ou d'efforts trop important au gérant ou à son équipe.



# Une Solution à construire (parmi d'autres)

Voici un dispositif « Kit » qui se voudrait différent de solutions existantes, même si nous n'avons pas pu établir une étude de marché complète dans la période du Hackathon.

Imaginez un kit d'outils, simple à mettre à oeuvre, offrant au gérant de TPE un gain de temps de mise en oeuvre, en s'appuyant sur les forces vives locales : ses clients. Imaginez les clients de cette entreprise, qui intègrent les photos des produits et/ou services qu'elle offre, rédigent les présentations de produits, partagent leurs réseaux, disséminent les informations autour d'eux. Imaginez ce « Kit » comme dédié à un « quartier ». Imaginez-le démultiplié à l'échelle d'une ville, d'une région, d'un pays.



Paul,  
45 ans,

Gérant de TPE de service

“ Je suis fatigué de devoir tester toutes ces solutions “miracles”,  
qui m'imposent tant d'efforts et de temps de préparation  
pour un résultat non mesuré. ”

## Contenu / Description d'un « kit » :

- **Un lieu dédié** (pour accueillir le public, expliquer, héberger certains éléments, etc.)
- **Un acteur centralisateur** (un commerçant, un bénévole, une institution, un salarié...)
- **Une plateforme web**, intégrant une « page » sur le quartier (en géolocalisation) ou via une appli de type Mapstr <https://mapstr.com/>

Ce guide est à la disposition de toute personne ou entreprise qui souhaiterait alimenter la réflexion sur l'aide et l'accompagnement aux TPE / PME en sortie de crise. **Il ne peut en aucun cas faire l'objet d'une commercialisation.**

Cette restitution est totalement ouverte, libre de droits. Elle a pour seul objectif de proposer un socle pour un développement ultérieur et notre équipe se met à la disposition de toutes celles et tous ceux qui auraient l'envie de s'y pencher.

Ces recommandations peuvent permettre l'émergence d'une organisation, d'une plateforme, d'outils à destination de la cible envisagée ci-dessus. Qu'une telle émergence ait lieu suffirait à réjouir l'équipe qui a travaillé le sujet lors du Hackathon de l'ADETEM, en avril 2020.



# Pour faire quoi ?

**Comme toutes celles existantes**, ce type de solution doit servir à :

- Attirer des clients dans les TPE locales (commerces, services, artisans, petites PME)
- La vente en ligne pour tous les commerçants du quartier
- Aux ventes collaboratives entre entreprises du quartier (« panier » regroupant plusieurs entreprises en même temps)



Mais elle doit aussi **offrir un gain considérable de temps** au responsable, en déléguant des tâches aux consommateurs / clients :

- Mise en ligne de leurs produits
- Mise à jour facilitée des contenus par les commerçants (validation / modération des avis, acceptation des photos dans leurs vitrines, amélioration des mots-clés, etc.)
- Distribution à domicile (livraisons par livreurs indépendants ou utilisation d'exemples collaboratifs, comme Shopopop <https://www.shopopop.com/>, français !)
- Optimisation de la livraison : urgent (heures), moyennement urgent (1 ou 2 jours), pas urgent (semaine) pour optimiser les coûts
- Avis de clients, qui présentent le produit, et son usage par exemple

L'outil ainsi proposé a pour mission de **Présenter la Vie du Quartier**

Pour développer l'Attractivité touristique (les hôtels mais aussi airbnb peuvent facilement intégrer le locavore à leur communication).

En savoir plus



# Objectif = Mise en place ultra rapide :-)

.01

## Pré-intégrer la liste des entreprises

du Quartier (type pages jaunes, Solocal, Google Maps, etc.)

Proposer des emplacements (vides, à compléter) pour

- des produits ou services
- des descriptifs de produits
- des avis

.02

## Intégrer une base de données « template », à

remplir des données des clients des entreprises concernées (notions RGPD de consentement / information à étudier)

.03

## Laisser faire le client !

- Pour soulager l'entrepreneur, quoi de mieux que de déléguer les "petites" actions unitaires aux clients
- Saisir des données, intégrer des photos, des vidéos, du texte
- Disséminer les informations à leur réseau
- Rédiger des avis, assurer les livraisons, prendre des commandes groupées, etc.



.04

## un outil de communication déjà « calé » :

- Données des entreprises alimentées en automatique, ainsi que leur charte graphique sur la base de leur logo (et de leur site web s'il existe)
- Données de clients locaux (à récolter / fournir par chaque entreprise) et à partager
- La mise à jour des datas par les clients eux-mêmes
- Un outil intégré d'amélioration de la data (data quality) : redressement d'adresse, alertes sur prénoms / noms inconnus, comparatifs avec bases diverses
- Un système d'analyse de type IA pour déterminer très rapidement les cibles de clients / leurs besoins habituels / leurs habitudes de conso / leurs changements actuels et récents
- Un outil de marketing automation intégré, commun à tous pour simplifier les démarches

...



## Un objectif = une mise en place ultra rapide :-)

### ...04 (suite)

- La capacité à actionner des leviers de façon individuelle ou en groupe (chasser en meute, ça marche toujours mieux) – simplifier les paramétrages
- Réseaux sociaux pré-intégrés, campagnes totalement automatisées, avec achat des SEA (case oui / non pour l'entreprise, et budget maxi / mini)
- Système de recherche de produits déjà automatisé (tag des produits par reconnaissance d'image par l'IA)
- Intégration des stocks si possible (connexion aux outils existants chez les TPE)
- Intégration d'outil de référencement automatisés (produits, entreprises, quartier, ville)
- Possibilité d'intégrer des vidéos faites par le client (avec ou sans la TPE, à voir – notion de « usfie » vidéo)
- Pré-intégration d'outils SalesTech ou Martech (paiement groupé, plus économique, pour un usage globalisé, plus efficace)
- Du reporting standardisé, sur les commandes passées, la visibilité, la notoriété, les avis, etc.



# Extrême Simplification

Un **usage simplifié pour les 2 utilisateurs**, TPE/PME et clients de ces entreprises.

- l'entreprise « achète l'outil » sous forme de location mensuelle
- le client complète l'outil chaque jour, de manière bénévole ou rémunérée (bons d'achats locaux, monnaie locale, dons associatifs, ...)
- le setup est pris en charge par la collectivité
- les outils sont basiques mais efficaces



Un système de **commercialisation ultra locale** de l'offre :

- équipe de commercialisation hyperlocale
- formée au produit, capable d'aller former le commerçant dans son magasin en 1to1
- ou par petits groupe dans le local de l'association de quartier ou le local dédié
- ou bien l'implication, en sortie de confinement, des habitants du quartier, qui prendraient alors un triple rôle :
  - s'approvisionner auprès des TPE / PME locales
  - mettre à jour l'outil de communication de manière bénévole et automatique (ou rémunérée – quelques « centimes », comme une carte de fidélité)
  - vendre le système, le promouvoir, en étant commissionné sur les ventes (il y a toujours quelques commerciaux dans un quartier)
  - y travailler ?

Une **tarification ultra simplifiée**

- abonnement modique
- peu de travail pour la TPE / PME
- on fait "micro-travailler" les clients pour leurs entreprises locales
- la capacité à créer des « paniers » d'entreprises différentes, en commun, et à se répartir les bénéfices
- une marge « globale », prise sur l'ensemble des paniers d'achats de l'ensemble des entreprises locales du « quartier », pour rétribuer le kit.

# Reste à faire ?

Il reste, sur ce sujet de "kit", presque tout à faire. Nous n'avons pas de développeur sous la main pour lancer un tel site. Le business model canvas sera crucial. Le modèle économique doit être évalué sur le terrain, auprès de différentes cibles de TPE et petites PME, comme indiqué en introduction.

La propriété des données collectées, la répartition des bénéfices, la formation à distance des équipes de commercialisation, l'implication des clients / consommateurs, sont autant de point à finaliser.

## Quel pourrait cependant être l'impact d'un tel outil ?

### Indispensables au territoire

90 % des Français estiment que les commerces de proximité dynamisent le territoire

90 %

### Confinement & Vente en ligne

Une plateforme a constaté une augmentation de +655% de CA apporté aux artisans et commerçants pour la première semaine de confinement sur l'ensemble des régions dans lesquelles elle est implantée

+655%

### Des TPE +++ rentables

Les entreprises qui ont réussi leur transformation digitale sont 26% plus rentables que leurs pairs

+26 %

Sources d'inspiration et contacts :

<https://www.lsa-conso.fr/coronavirus-les-commerces-de-bouche-passent-a-la-vente-en-ligne-avec-ollca-344855>

<https://www.webmarketing-com.com/2015/03/27/36462-pourquoi-le-digital-fait-il-peur-aux-tpepme>



# Les contributeurs



**Alice Blondel**

Adetem Rhône Alpes



**Christian Bonnin**

Integraal-MD



**Delphine Bornert**

The Bangcast Company



**Véronique  
Hermann-Flory**

Excellence & Marketing Conseil et Club Adetem PME



**Damien Maloum**



### III. Les nouvelles manières de gérer la relation client en temps de crise et après ?



# Introduction

Si la crise restreint brutalement le contact avec les clients, la relation client, quant à elle, demeure bel et bien. Elle passe même au premier plan sous une forme totalement inédite : exclusivement à distance. Tout aussi bouleversée que les boutiques par les restrictions en place, notamment par la fermeture des centres d'appels, des services après-vente, la relation client doit s'adapter voire se réinventer en un temps record avec les moyens du bord. L'agilité est de mise !



Il s'agit d'abord de maintenir le contact dans une zone de turbulences, ce qu'ont su faire la plupart des marques chacune à leur manière, dès l'annonce du confinement. Certaines d'entre-elles ont pu mobiliser leur activité au service de la crise, générant à leur égard un crédit et un attachement des consommateurs voire de l'ensemble de la population. Toutefois, à cette stratégie d'image doit faire écho une stratégie relationnelle cohérente. Sur la capacité de la marque à mettre en place des services de relation client susceptibles de répondre à l'énorme vague qui déferle, porteuse d'inquiétudes, d'interrogations, de besoins primaires ou inattendus, repose la confiance du client.

Par le biais de la relation client, la marque agit sur le canal émotionnel. L'émotion, exacerbée par les conditions de vie et d'organisation très exceptionnelles imposées à chacun - car, fait unique, cette situation est universelle - favorise l'émergence de problématiques communes et simultanées à l'ensemble des consommateurs. Pour le marketing, l'enjeu n'est plus, dès lors, de pousser un produit ou un service mais bien d'approfondir une relation, de la nourrir et de la protéger. Le but est de créer non plus de l'attachement mais du lien, d'instaurer une réciprocité qui puisse donner du sens à la relation et générer un engagement durable.



### III. Les nouvelles manières de gérer la relation client en temps de crise et après

Il s'agit tout autant de simplifier la vie du consommateur, en lui offrant un service optimal. Il faut non seulement pour les entreprises passer en revue les outils à leur disposition mais également adapter leurs offres et leurs services. Et quel exercice plus délicat, lorsque la demande s'intensifie que de tenir ses promesses face à une injonction paradoxale : maintenir un service essentiel tout en protégeant ses collaborateurs. Dans quelle mesure la marque doit-elle servir ses consommateurs ou prendre le risque de les laisser tomber au nom de l'intérêt collectif?



La crise devient aussi synonyme de possibles insatisfactions clients : attention, risque élevé d'attrition! La façon dont la marque se comporte vis à vis de ses clients, dont elle leur parle et les solutions qu'elle propose seront déterminantes pour la continuité de la relation. Un test d'humilité pour les marques qui devront évaluer dans quelles proportions elles sont essentielles aux consommateurs afin de communiquer puis d'agir avec pertinence.

Cette période d'incertitude(s) peut marquer le point de rupture avec une marque autant que sceller une relation longue; ce sont l'authenticité et la disponibilité de la marque dans la relation client tout au long de l'épreuve qui se révéleront déterminantes pour le consommateur.

La période qui suivra le déconfinement ne sera pas nécessairement un "retour à la normale", il pourra s'écouler un long moment avant qu'un cours calme trouve sa place. Qui sait si les coeurs balanceront vers un avenir tout digital ou vers un tout humain, où se trouvera l'équilibre, comment se matérialisera la relation, autour de qui ou de quelles technologies?

C'est peut-être le moment opportun pour envisager les choses différemment, pour tester de nouvelles formes de relation, de nouveaux services mais aussi de repenser la relation, de mettre le client au coeur du dispositif, en quatre mots : adopter la centricité client.



# Notre démarche



La relation client tant pour le B2B que le retail est un sujet vaste. Nous avons examiné les points saillants de celle-ci sans avoir la prétention de tout traiter.

Notre ambition, tout au long de ce travail collaboratif, a été de lister dans chacune des fiches des points d'actions opérationnels susceptibles de vous aider en ce moment de crise.

Nous adoptons une perspective qui analyse trois cas de figure majeurs :



Les entreprises dont l'activité physique est stoppée temporairement mais qui peuvent toutefois pour certaines maintenir en partie leur activité par le biais du e-commerce



Les entreprises dont l'activité est temporairement transformée ou détournée de sa vocation initiale, comme par exemple les points de vente qui deviennent des points de clic and collect



Les entreprises dont l'activité est maintenue avec néanmoins des ajustements liés au COVID.

# Actions possibles



## 1. RESTER EN CONTACT

- Je prends des nouvelles de mes clients
- Je les informe des mesures gouvernementales
- Je renforce ma présence sur les réseaux sociaux
- J'informe mes clients des services ouverts
- J'essaie de divertir mes clients
- Quand les rendez-vous s'annulent, quels leviers actionner ?

## 2. ADAPTER SES SERVICES

- J'adapte mes chaînes de production
- Je fais preuve de souplesse dans ma politique commerciale
- J'aménage mon parcours clients
- Je renforce ma relation client à distance
- Quid des prestations que je ne peux pas délivrer ?
- J'améliore mon site et la proximité digitale

## 3. GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT

- Je développe l'entraide avec mes clients
- J'interroge mes clients
- J'accompagne les personnes âgées et handicapées : nouveaux modes de communication

## 4. PRÉPARER LA REPRISE

- J'améliore la connaissance client
- Je revisite mes process
- Quand le consommateur fait place à l'utilisateur
- Du client à l'ambassadeur
- J'améliore en continu la connaissance client
- Je construis une nouvelle relation avec mes clients
- Je développe une culture client en interne

# 1. RESTER EN CONTACT

## Je prends des nouvelles de mes clients

PUBLIC CONCERNÉ :



### Développer un rapport de proximité

Plus l'émotion est forte, plus le client doit être rassuré. La réactivité est clef dans le maintien du contact. L'agilité est de mise. Le customer care ne peut plus être une simple réponse à une impulsion du client. La tendance doit s'inverser, c'est à la marque de prendre les devants et de montrer que non seulement elle s'engage mais qu'elle mérite la confiance qui lui a été faite jusqu'alors.

### En action

- Je me manifeste auprès de mes clients au plus tôt.
- Je choisis le ton le plus approprié pour faire écho à mon ADN de marque :
  - protection, garantie
  - douceur, empathie
  - efficacité, pragmatisme
- J'intègre dans mon message les composantes de mes nouvelles modalités d'exercice : fermeture totale, partielle, transformation temporaire de l'activité, ouverture habituelle
- Selon la taille de mon fichier client :
  - Je prends des nouvelles directement en leur téléphonant ou en leur écrivant
  - Je crée un emailing en personnalisant les messages au maximum et en travaillant un contenu empathique et pertinent
  - Si possible, j'intègre dans mon message un lien qui permette au client de revenir vers moi afin d'engager la conversation



# 1. RESTER EN CONTACT

## J'informe mes clients des mesures gouvernementales

PUBLIC CONCERNÉ :



### S'informer et agir dans un contexte légal évolutif

Je m'informe quotidiennement selon mon choix (matin, soir ou en continu) des décisions gouvernementales et des évolutions réglementaires (décret...), de l'actualité européenne et internationale

### Mes initiatives

- J'identifie des sources d'informations officielles générales ou spécifiques qui impactent directement mon business ainsi que mes clients .
- J'essaie de comprendre voire d'anticiper les évolutions s'imposant:
  - ex1: **mesures sanitaires de confinement prises par le Gouvernement** le 16 mars 2020 sur l'ensemble du territoire français
  - ex2 : **mesures sociales exceptionnelles** prises en raison de l'**impact du coronavirus (Covid-19) sur l'économie**
  - ex3 : **choix entre le maintien/arrêt/reprise d'activités dans l'intérêt de mes clients/salariés/survie de l'entreprise en réfléchissant sur les 4 points suivants (risques/opportunités):** conditions et modalités de recours à l'activité partielle?,
- Je communique à mes clients des informations officielles et fiables, en fonction de l'évolution de l'actualité.

***Pour aller plus loin:** INSEE, <https://www.gouvernement.fr/le-premier-ministre>; <https://activitepartielle.emploi.gouv.fr/apart/>; [http:// net-entreprises.fr](http://net-entreprises.fr); les sites des ministères (santé, numérique, finances...), MEDEF, CGPME, les échos en ligne, Inewsletter d'un cabinet d'avocats et de fiscalistes, BPI*

# 1. RESTER EN CONTACT

## Je renforce ma présence sur les réseaux sociaux

PUBLIC CONCERNÉ :



### Enjeux

Selon une étude LinkedIn et CSA, [Institut d'Etudes](#)). Les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn permettent de garder le lien avec ses contacts professionnels (33%).

### CE QUE JE FAIS / méthode

Contrairement à l'emailing par exemple, la communication via les réseaux sociaux n'est pas intrusive. Il est donc possible de proposer de manière très régulière des contenus de qualité, de développer les interactions avec les clients et donc de garder le contact.

- Je crée une page LinkedIn et / ou Facebook pour donner des nouvelles des activités de l'entreprise et rassurer les clients. Je relaye également les informations gouvernementales de préventions
- J'optimise mon profil personnel et je partage des informations pertinentes auprès de mon réseau
- je commente en toute bienveillance les actualités de mon réseau
- Je prends contact avec ceux avec lesquels j'ai échangé pour aller plus loin dans la découverte



# 1. RESTER EN CONTACT

## J'informe mes clients des services ouverts

PUBLIC CONCERNÉ :



### Faire savoir la continuité ou la modification de son activité

Si la plupart des points de vente ont baissé le rideau, les sites e-commerce fonctionnent encore. Une alternative qui n'est pas forcément un réflexe pour le client habitué à l'environnement physique. Pour encourager les clients, on les informera des nouvelles possibilités. Par ailleurs, on ajustera les conditions de services, notamment la livraison afin de s'approcher au mieux des attentes.

Si l'activité est modifiée, commerce transformé en clic and collect, ou encore si l'activité est maintenue mais dans des conditions particulières, on activera le même procédé.

### En action

- j'adresse des **messages** à mes clients par mon canal de contact habituel, qu'il soit mail, SMS, (pour le courrier, renseignez-vous sur les modalités de distribution)
- je renforce les **indications sur mon site web** ainsi que sur **les réseaux sociaux** : une page entière peut y être consacrée
- Soyez exhaustifs : plus le **contenu** du message sera précis et détaillé

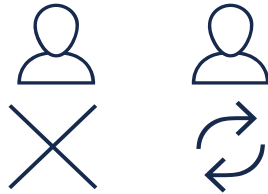
(horaires maintenus ou modifiés, conditions d'accès, mesures particulières, services partiels, etc.), plus **l'accès à votre service sera facilité** pour les clients



# 1. RESTER EN CONTACT

## J'essaie de divertir mes clients

PUBLIC CONCERNÉ :



### Garder un lien en misant sur le marketing de contenu

Choisir son contenu, c'est avant tout bien juger ce que la marque ou ses produits apporte(nt) dans le quotidien des consommateurs. S'il s'agit d'un besoin essentiel, un contenu "didactique" sera le bienvenu. Dans le cas contraire, on choisira un contenu plus aspirationnel, mais toujours en lien avec ce que le consommateur traverse. Il s'agit moins de vendre un produit que de mettre en lumière tout son contexte et de faire ressentir au client ce que la marque représente pour lui, en quoi elle fait sens dans son quotidien. Une action qui permet en outre de rassurer le client sur le bon choix qu'il a fait en achetant vos produits.

### En action

- Inventez des activités à proposer, suggérez à vos clients des manières de poursuivre leur quotidien, montrez en quoi vos produits et services seraient appropriés en cette période
- Gardez à l'œil le calendrier : l'activité est réduite mais le calendrier continue de se dérouler et les grands rendez-vous se tiennent encore. Être présent aux moments marquants, c'est maintenir la relation.
- Plongez virtuellement vos clients dans l'atmosphère de votre marque et de vos produits ( rediffusion de contenus, galeries d'images, retour sur les événements passés, tutoriels, activités en live sur les réseaux sociaux)
- Offrez du contenu et faites rêver avec des événements à venir : tourisme, évasion.
- Inscrivez votre action dans la durée en proposant des rendez-vous réguliers





# 1. RESTER EN CONTACT

## Quand les rendez-vous s'annulent, quels leviers actionner?

PUBLIC CONCERNÉ :



**.01**

### Je prends des nouvelles

Avant toute chose et comme d'habitude, il faut s'intéresser à eux. Pour cela, rien de plus simple : prendre des nouvelles et voir comment on peut les aider

**.03**

### Je qualifie ma base

En temps ordinaires, cette activité est largement délaissée. C'est le bon moment pour remettre à jour son carnet d'adresse et sa base de contact. Pas besoin de se voir pour cela !

**.05**

### Je prépare la reprise

Quand l'activité va reprendre, il faudra que vous soyez prêt. Pourquoi ne pas déjà pré-positionner des rendez-vous, revoir vos argumentaires et rester informés de la vie de vos clients et prospects ?

**.02**

### J'explore les réseaux

Le trafic web explose et les réseaux sociaux aussi. Le confinement est l'occasion de se former ou d'approfondir la prise de contact sur les réseaux sociaux.

**.04**

### J'apprivoise la visio

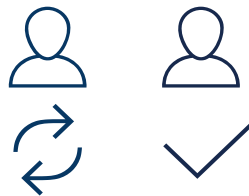
Beaucoup de réunion s'organisent à distance. La période est propice pour dompter les outils de conférence à distance et pourquoi pas de continuer à les utiliser par la suite.



## 2. ADAPTER SES SERVICES

### J'adapte mes chaînes de production

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Je suis à l'écoute des besoins et j'adapte mes chaînes de production

Modification des chaînes de production de parfum deviennent des chaînes à produire du liquide hydrogel

Je teste de nouveaux produits en m'appuyant sur des focus group antérieurs à la crise ou des tests quanti/quali en ligne

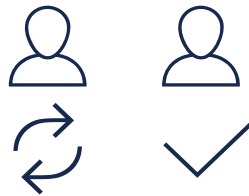
- en m'appuyant sur mes labo de recherche internes ou externes ou les startup ou associations plus agiles et très spécialisés
- en capitalisant sur l'analyse des résultats des focus group par niche déjà réalisés en pondérant
- tests quanti/quali en ligne
- utilisation d'avatar dans ma communication en ligne pour tester auprès des influenceurs



## 2. ADAPTER SES SERVICES

### Je fais preuve de souplesse dans ma politique commerciale

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

A situation exceptionnelle, conditions exceptionnelles ! L'idée est de faire preuve de bienveillance et de montrer que l'on a conscience des difficultés du client

#### En action

- Je fais preuve de tolérance sur les délais de rétractations notamment pour les produits expédiés
- En cas d'annulation notamment pour les acteurs du tourisme, je ne retiens pas les frais de dossier
- Je peux également faire preuve de tolérance dans l'application des pénalités de retard
- J'encourage le paiement sans contact plutôt que par argent liquide
- Je propose le temps de la crise l'utilisation de fonctions ou de services premium. Exemple : C+ diffusé en clair / Plus de GO sur les forfaits
- Je reconfigure mon offre pour qu'elle s'adapte au plus près au besoin du moment en intégrant (si possible gratuitement) de nouveaux services. Exemple : livraison
- Je définis de nouvelles façons de travailler avec les clients en limitant au maximum les contacts. Exemple : formation en ligne
- Si certains produits et services ne sont pas disponibles, je les retire de l'expérience numérique de votre entreprise



## 2. ADAPTER SES SERVICES

### J'aménage mon parcours client

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Un enjeu : rendre la meilleure expérience client même en période de crise

Lors d'une situation exceptionnelle, aménager le parcours client afin d'optimiser l'expérience client est un vrai challenge pour diminuer les points de "friction" qu'un client peut rencontrer dans son parcours

#### Ce que je fais

- J'organise une réunion transverse entre tous les acteurs du parcours client pour examiner les points de friction induits par la fermeture des boutiques sur les différentes étapes : achat/montée en gamme, commande, facturation, livraison, installation, après-vente
- j'examine les solutions alternatives : que faire si le point relais ou la boutique ne permettent plus d'obtenir ou renvoyer le produit défectueux?
- je développe le dialogue avec mes clients sur mon compte facebook, twitter, forum dédiés
- j'actualise mes FAQ (questions réponses)
- J'observe les réseaux sociaux et j'apporte des rectificatifs ou des solutions si l'usage est mal compris
- Je développe l'activité des web conseillers pour répondre aux questions des clients et fournir des aides aux clients âgés ou en situation particulière pour le cas de produits ou d'applications utilisées pour la première fois : ex en Ephad
- je développe l'assistance commerciale et technique



## 2. ADAPTER SES SERVICES

### Je renforce ma relation client à distance

PUBLIC CONCERNÉ :



#### En période de crise : renforcement du remote customer care et mes call centers ont un rôle crucial à jouer

Construire une relation client à distance performante avec des centres d'appels internalisés ou externalisés ou en période de crise de type home-shore

#### J'optimise le canal de vente à distance en tenant compte dans mes process de toutes les étapes du parcours client de l'avant vente à l'après vente.

- fiabilisation du système d'information et de la gestion des stocks en période de crise notamment
- renforcer l'accessibilité des centres d'appel (chat, solution Elio2 pour du temps réel en mode LSF, LPC, visio, texte)
- développer une cellule "écoute consommateur" pour les dysfonctionnements liés à la crise (livraison, panne...) pour "faciliter" le traitement de l'incident
- Innovation confinement : L'exemple du home-shore (développement en France : Eodom, Lyscom, Téladom...)

Selon le patron d'Eodom : "Ce business model, qui est largement répandu aux USA et en Angleterre séduit de plus en plus d'entreprises pour la gestion de leur relation client, car il répond à un besoin de flexibilité et de qualité"

#### Prévenir les risques en période de Covid :

- Garantir l'homogénéité des discours tenus par les auto-entrepreneurs assurant la garde des enfants ou simplement confinés seuls avec tous les risques psychologiques induits
- Renforcer l'accessibilité des centres d'appel (chat, solution Elio2 pour du temps réel en mode LSF, LPC, visio, texte) : 7% de la population a des troubles de l'audition
- Développer une cellule "écoute consommateur" pour les dysfonctionnements liés à la crise (livraison, panne...) pour "faciliter" le traitement de l'incident
- Innover en faisant appel à du home-shore (développement en France : Eodom, Lyscom, Téladom...avec quelques risques à maîtriser : absence de superviseur en présentiel : responsabilisation du téléconseiller ou complication liée à l'absence de debriefing en face à face suite à une écoute en double appel?

## 2. ADAPTER SES SERVICES

### Quid des prestations que je ne peux pas délivrer?

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Délivrer un service? Rembourser ou non un produit?

Comment expliquer à mon client que les prestations pour lesquelles il a déjà payé ne vont pas pouvoir être délivrées, en totalité ou partiellement? Quelles alternatives proposer quand je n'ai pas moi-même de visibilité sur les solutions que je peux mettre en oeuvre?

#### En action

- **Je prends les devants** autant que possible
- **Je personnalise** au maximum les communications : l'insatisfaction se gère au cas par cas
- **J'adopte une communication rassurante**: que ce soit par le biais des conseillers ou dans les emailings à une communauté plus large,
- Je veille à maintenir une communication ouverte, je reçois ses remarques même difficiles et je fais preuve de **compréhension**
- J'essaie de proposer **des offres ou des services alternatifs** : une prolongation d'abonnement, un surclassement, un évènement ultérieur
- Je crée une liste d'attente des réclamations et **j'informe régulièrement les clients** de l'avancée de leur dossier
- Je contextualise les difficultés rencontrées de part et d'autre et **je fais preuve de transparence**

**Pour aller plus loin :** aux US, les compagnies aériennes ont été tenues de rembourser leurs clients.

[https://www.travelandleisure.com/airlines-airports/department-of-transportation-air-travel-refunds-mandatory-coronavirus?utm\\_medium=browser&utm\\_source=travelandleisure.com&utm\\_content=20200406&utm\\_campaign=504524](https://www.travelandleisure.com/airlines-airports/department-of-transportation-air-travel-refunds-mandatory-coronavirus?utm_medium=browser&utm_source=travelandleisure.com&utm_content=20200406&utm_campaign=504524)



## 2. ADAPTER SES SERVICES

### J'améliore mon site et la proximité digitale

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Développer le digital en période de fermeture des canaux physiques

J'utilise mon site internet comme un outil de communication adapté aux changements de situation et à ma stratégie globale de digitalisation pour maîtriser les coûts de distribution en physique

#### des initiatives pour améliorer le site et le promouvoir

- Audit et mise en accessibilité du site web selon les recommandations internationales du W3C ; former les webmaster
- Développement d'actions de promotions en ligne
- Personnaliser l'interface et le contenu par rapport aux cibles et segments d'activités
- Utilisation de nouveaux outils :
  - chatbot
  - IA
  - centres d'appels à distance et le home-shoring
- Penser local et créer une rubrique ou un site dédié / Covid
  - penser aux consommateurs seniors en communiquant dans un langage non technique et simple (développer plus de tuto, podcast pour faire des démonstrations faites habituellement en boutiques
  - faciliter l'accès aux offres à tous : page dédiée en FALC
- Développement d'actions de promotions hors ligne
- Penser à tracer les performances par des KPI complémentaires avant, pendant et après la crise



## 3. GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT

### Je développe l'entraide avec mes clients

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

Au-delà de fournir un produit classique, l'objectif est d'aller encore plus loin en répondant au besoins nouveaux des clients générés par la crise

#### CE QUE JE FAIS

- Je crée sur le web une bourse d'entraide entre les membres de mon écosystème
- Je favorise sur mon lieu de vente la mise en relation des clients entre eux en proposant de recenser les besoins et les bonnes volontés
- J'invite mes clients à participer à des réunions en ligne au cours desquelles ils peuvent exposer leurs problématiques et récupérer de bonnes idées.
- Je rends accessible les coordonnées de mes clients pour peu qu'ils m'autorisent à le faire.
- Je rends service à mes partenaires mais aussi à mes concurrents : qui sait demain si ce ne sont eux qui vous dépanneront





## 3. GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT

### J'interroge mes clients

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Mieux cerner son client et ses attentes en l'inscrivant dans une démarche de collaborative

Le temps de consommation mis en pause n'est pas synonyme de détachement de la marque. La période propice aux remises en question est favorable à une remise en question des services proposés. C'est le moment de s'intéresser au point 4 (puis aux 5 et 6) du questionnaire du sociologue Bruno Latour : *"Quelles sont les activités maintenant suspendues dont vous souhaiteriez qu'elles se développent / reprennent ou celles qui devraient être inventées en remplacement ?"*

#### En action

- Je lance ou relance des NPS
- Je rédige de nouveaux questionnaires de satisfaction
- J'ouvre une plateforme destinée à collecter les suggestions client
- Je profite des échéances des abonnements - dont certains fraîchement souscrits - pour interroger mes clients
- J'interroge mes clients et je leur propose de participer à une action de création de produit ou de service

## 3. GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT

### J'accompagne les personnes âgées et handicapées : nouveaux modes de communication



**PUBLIC CONCERNÉ : clients sourds et malentendants, sourdaveugles dans tous les contacts**

**Loi pour une France numérique : des avancées mais la crise suppose plus de moyens pour une relation client accessible**

2 nouvelles obligations légales pour les entreprises:

- La mise en œuvre d'un centre relais de communications interpersonnelles,
- L'accessibilité des services de vente à distance des entreprises de plus de 250 millions de chiffre d'affaires

Dès octobre 2018, les opérateurs de la Fédération Française des télécoms (Orange, Bouygues Telecom, Euro-Information Telecom, La Poste Mobile et SFR) ont lancé le centre relais de communications interpersonnelles. Ils ont également mis en oeuvre ou développer une relation client à distance accessible pour les personnes sourdes, malentendantes, sourdes aveugles et aphasiques.

**Ce qui est fait par rapport aux 2 obligations en période de COVID**

**-Centre relais** : Tout client dispose d'1 heure par mois offerte par les opérateurs pour couvrir des besoins de mise en relation par l'intermédiaire d'un personnel diplômé d'un master soit via une traduction en Langue des Signes Française (LSF), soit via un codage en Langage Parlé Complété (LPC) soit en utilisant des technologies de sous-titrage des appels en utilisant la solution de la start-up Roger Voice sur smartphone. [rogervoice.com/fr](https://rogervoice.com/fr)

**-Relation client à distance accessible** : rendre accessible en temps réel, visio, texte, LPC, LSF

**Les entreprises prennent des initiatives**

- **Centre relais** : à partir du 20/3/2020, doublement nombre d'h pour les 2 prochaines semaines ; vers un prolongement de cette mesure pour le confinement?
- **Relations à distance accessibles à tous** : en période de crise où les ressources d'interprétariat sont encore plus limitées : plan d'action de formation des interprètes diplômés à développer en ligne; convaincre le plus de souplesse avec acceptation de personnes en VAE (maîtrise de la langue de par la naissance, contexte familial?), implication de toutes les entreprises.
- **Agir pour renforcer l'accessibilité de la relation client pour les seniors, les 13 millions de personnes éloignées du numérique**

***Pour aller plus loin :***

<https://www.fftelecoms.org/nos-travaux-et-champs-dactions/telecom-responsable/accessibilite-les-operateurs-fftelecoms-proposent-une-premiere-mondiale/>

## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### J'améliore la connaissance client

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

La data client est le pétrole du XXIème siècle ! Pour les entreprises dont l'activité a chuté avec la période, et dans l'optique de préparer la reprise, la période est propice à la mise à jour des informations clients

#### CE QUE JE FAIS

- Tentez de (re)définir le ou les persona de vos clients : portrait robot, habitude, comportement, panier moyen en utilisant les informations en votre possession.
- Si vous en avez la capacité, faites une analyse RFM de votre parc clients de manière à segmenter votre base
- Identifier vos clients les plus fidèles et chouchoutez-les !
- Créer des points d'ancrage pour récupérer de la donnée
  - Appel de courtoisie pour prise de nouvelles et qualification des interlocuteurs
  - Newsletter avec invitation à remplir un formulaire "pour rester informé", "pour ne pas manquer la reprise", ou en mode parrainage ou de demande de remboursement
- Rechercher des contacts sur les réseaux sociaux (et notamment LinkedIn) qui ressemblent le plus à vos clients rentables



## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### Je revisite mes process

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Redémarrer l'activité en boutiques

Les conseillers vont reprendre leurs activités : quand, comment? Je dois préparer la réouverture

#### 3 grands chantiers à lancer pendant et après la crise,

Outre les ressources humaines, il faut s'intéresser aux process, aux ERP et bien entendu aux conditions d'exercice

- Je revisite tous les process du front et du back office.
- J'évite de semer la pagaille dans les process mis en place avant et pendant la crise (certains peuvent faire l'objet d'une réutilisation.,
- J'examine les conditions de prévention et de sécurité tant pour les salariés que pour les clients : visite, gestion des flux, clarification des équipement de protection (EPI), distanciation par rapport au poste de travail, nettoyage des boutiques, mise en place ou non d'un test de dépistage
- Quel modèle de distribution en boutiques? priorisation ou pas d'actes de ventes, filtrages des clients selon certains critères (ex créneau pour les séniors ou clients fragiles, mise en place ou non de drive et faisabilité
- Remontée en puissance du chiffre d'affaires? Comment impulser la tendance? faire des briefing ou des formations denses aux conseillers soit en présentiel soit en e-learning? Choix des outils et du rythme? briefing par rapport aux parcours clients
- Je prévois plusieurs scénarios de redémarrage en intégrant les décisions gouvernementales dans les options.

## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### Je forme mes équipes

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Visez la performance grâce à un service d'excellence en boutique

Proposer une expérience client réussie, c'est d'abord repenser le rôle de ses vendeurs et les accompagner pour les transformer en conseillers experts. Un vendeur compétent est le gage d'une meilleure satisfaction client. Car les clients auront eu le temps de s'informer en amont sur les produits avant de venir en boutique.

#### Motiviez vos équipes de vente !

- **invitez les vendeurs à renforcer leur connaissance produit, leur culture de marque, le storytelling.**
- C'est le moment de renforcer le discours, la posture, l'accueil.
- Rappelez les messages clefs, inventez de nouveaux discours, de nouvelles accroches.
- Boostez vos plateformes de e-learning
- **Créez des groupes de best practices.** Permettez aux équipes de communiquer entre-elles, incitez les à partager leurs bonnes pratiques, à mutualiser leurs savoirs. Homogénéisez le groupe, lissez l'expérience, objectif : seamless.
- **Favorisez les échanges entre les équipes service client et les équipes terrain :** partagez les insights et les réclamations les plus fréquentes ; 70% de clients s'attendent à ce que l'entreprise collabore pour eux!



## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### Je développe une culture client en interne

PUBLIC CONCERNÉ :



#### Je passe à la centricité client

Parce que les clients sont tenus éloignés, il est plus que jamais temps de les mettre au centre de nos préoccupations. Ce temps suspendu est propice à poser les jalons d'une culture client. La multitude de péripéties heureuses ou incidentelles est le point de départ d'une réflexion centrée sur les attentes du client. Une écoute des retours, une analyse des besoins exprimés deviennent l'occasion de créer des groupes de travail animés par le souhait de co-crée des solutions et de co-construire l'expérience de demain.

#### En action

- Je rassemble un groupe projet motivé et partageant une vision commune des changements à proposer
- je mets les équipes en mode collaboratif en mode collaboratif
- J'adopte le Design Thinking pour collecter des idées
- je prends le temps de lire et décrypter les réponses à mes questionnaires de satisfaction
- Je désilote ! Je mélange les équipes stratégiques et terrain pour trouver des solutions pragmatiques
- J'implique les équipes de vente et de service client, elles sont en première ligne et leurs insights sont précieux.

#### Pour aller plus loin :

Design thinking - Expérience client - Transformation



## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### Quand le consommateur fait place à l'utilisateur...

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

Après la vente, la vente continue ! Désormais, il n'y a plus de service après-vente car, si vous avez su créer des relations pérennes, la vente ne s'arrête jamais !

#### CE QUE JE FAIS

De plus en plus, les entreprises doivent passer de la monétisation des produits à la monétisation des relations et des expériences et doivent créer de multiples points de contact tout au long du parcours du client, afin de le fidéliser et de pérenniser ces revenus récurrents. Et au coeur de ce nouveau dispositif, on trouve bien sûr la gestion de la relation client.

Pour établir un lien émotionnel et relationnel, la marque doit repenser en profondeur son service client pour un véritable dialogue avec l'utilisateur :

- Proposer une expérience d'utilisation incomparable et fluide
- Ecoute permanente des remarques et demandes
- Etre capable de détecter et analyser les signaux faibles qu'il émet afin de lui apporter les réponses et améliorations attendues.

C'est cette relation client à réelle valeur ajoutée qui fait la différence entre un client fidèle et un client éphémère. De plus, un client choyé aura vite fait de se transformer en prescripteur, amplifiant l'impact économique de cet investissement dans un service client de nouvelle génération

## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### Du client à l'ambassadeur

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

Une fois la vente terminée, le client se retrouve seul avec le produit. L'objectif est alors de poursuivre la relation et de l'accompagner dans l'usage du produit.

#### CE QUE JE FAIS

- Préalable
  - Identifier clairement le profil de l'interlocuteur à qui on va s'adresser (décideur, utilisateur...)
  - Identifier les points de friction et là où l'on aimerait amener le client
  - Lister les contenus disponibles et ceux à produire
  - Travailler en parallèle sur tous les points de contacts possibles des clients et faire en sorte qu'il n'y ait pas de distorsion de message
- Dessiner un scénario simple, le tester et l'évaluer
- Coupler data et marketing automation pour proposer des scénarios industriels le plus individualisés possibles
- Mesurer en permanence l'usage qui est fait du produit et la satisfaction qui en résulte
- Intégrer la voix : 50% des recherches seront effectuées par commande vocale d'ici la fin de l'année prochaine





## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### J'améliore en continu la connaissance client

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

A quoi ressemblerons nous en sortie du confinement ? Nos perceptions auront-elle changées ? Qu'attendent les clients ? Vont ils reprendre leurs habitudes ? En partie certainement... mais le reste ? Bref connaître le client est plus que jamais une priorité !

#### En action

- Analyser le comportement de vos clients pendant la crise
- Structurer l'approche data : Identifier les données disponibles et ceux dont on a besoin, mettre en place les outils qui accueilleront les données et permettront de les analyses, définir une gouvernance des données et rester conforme avec la RGPD.
- Envisager si ce n'est pas le cas la mise en place d'un numéro de client unique ou utiliser le référentiel DUNS par exemple
- Explorer le potentiel des technologies d'analyse et de traitement des données : IA, Machine Learning, TextMining notamment pour identifier vos ambassadeurs ou à l'inverse ceux qui pourraient vous quitter.
- Mettez en place une enquête permettant de mesurer les changements de comportement clients. Croiser les résultats avec les remontés de vos commerciaux et de tous ceux en lien avec votre client.



## 4. JE PRÉPARE LA REPRISE

### Je construis une nouvelle relation avec mes clients

PUBLIC CONCERNÉ :



#### ENJEUX

Une des manières de fidéliser les clients, est de créer avec eux une intimité forte qui ne se limite pas à la seule fourniture d'un produit ou d'un service

#### CE QUE JE FAIS

L'idée générale est de favoriser et de développer les interactions avec et entre les clients et cela dans une logique d'entraide. Celle-ci s'étant déjà développée pendant la crise, il s'agira de l'entretenir dans la durée.

Quelques pistes :

- Fédérer les clients au sein de communautés animées de manières physique et digitales : ces communautés ont pour mission de favoriser le partage d'expériences entre membre. La marque doit se positionner en retrait. Pour réussir ce projet, il faut identifier un premier cercle de clients engagés sur lequel il sera facile de s'appuyer
- Mettre en place auprès des clients des "services simples" qui répondent à leurs besoins globaux. Exemple : valoriser leurs actualités pour leur donner de la visibilité, faire des mises en relations...
- Associer les clients au processus global de création d'offres
- Individualiser et donner l'impression qu'il est unique.
- L'appeler régulièrement juste pour prendre de ses nouvelles
- Co-construire avec eux une nouvelle offre et la commercialiser de manière conjointe
- Mettre en place un comité "voix du client" et faire venir régulièrement un client.



# Et si après ?



## Si les comportements changeaient ?

Avec des consommateurs plus que jamais en recherche de sens qui veulent des marques encore plus engagés, encore plus responsables ?

## Si on pensait local ?

La limitation de la mobilité a obligé à penser local. La crise a révélé aussi nos dépendances sur l'extérieur. Demain, penserons-nous d'abord local ?

## Si un autre parcours se dessinait ?

Plus digital ou au contraire plus physique. La prise en main des outils digitaux s'est encore accélérée. Nous avons tous progressé. Difficile de faire marche arrière. Or en même temps, le confinement a créé un manque de contact physique. Qui l'emportera ?

## Si on pensait premium ?

De nouveaux services ont vu le jour pour la plupart gratuit. Peuvent-ils demain se généraliser sous un mode premium ?

# Et si après ?

## L'IA émotionnelle

### Et si les relations clients étaient remplacées par de l'IA ?

**A l'horizon 2030, certains prétendent que 67% des relations clients gérées par de l'humain pourraient être remplacées par de l'IA : est-ce un risque ou une opportunité?**

**Livre blanc de l'union Européenne, 19 Février 2020** : Dans sa publication dédiée à l'IA, l'Union européenne insiste sur la nécessité de développer une intelligence artificielle éthique respectant les droits fondamentaux des citoyens mais aussi des consommateurs. Bruxelles recommande que les futurs systèmes d'intelligence artificielle à haut risque (concernant la santé par ex.) soient certifiés, testés et contrôlés.

**Question centrale : comment peut-on expliquer à un consommateur pourquoi l'IA peut conduire à un refus** (ex : celui d'un prêt à quelqu'un)? Certains disent que cela conduit à une réduction de la performance de l'IA de 20%.

### Éthique de l'IA dans la relation commerciale?

Laurence Devillers, chercheuse en IA au CNRS (Limsi-CNRS) pose la question dans son livre des risques de "manipulation douce" des systèmes d'intelligence artificielle. C'est toute la question de la responsabilité sur l'application de ces robots « émotionnels » au sein de la société et les enjeux qu'ils représentent pour notre dignité humaine. Pour cette ingénieure, si actuellement *"il reste compliqué d'obtenir d'un logiciel la reconnaissance des expressions humaines car les émotions sont souvent mêlées, et varient selon le contexte et la culture"*.

Si les IA ont du mal à décoder la subtilité de nos humeurs, ces systèmes apprennent vite en particulier avec l'apprentissage machine par réseaux de neurones (deep learning "apprentissage profond").

Perspectives : les constructeurs vont-ils réussir à reproduire les interactions sociales et les interfaces adaptées. Quelle sera la liberté du consommateur pour prendre un verre de vin à l'avenir (versus le roman de Laurence Devillers)?

### IA : Absence de diversité et influence des choix?

Compte tenu du manque de diversité dans l'industrie de l'IA et de l'informatique, le professeur Ileana Stigiana de l'Imperial College Business School explique qu'il y a un manque de diversité et que ceci renforce les stéréotypes de genre. Avec l'utilisation de l'IA et des Big Data pour modéliser les comportements sociaux afin de les prédire induit par nature des biais dans les données retenues par l'ingénieur. Les agents conversationnels créés (chatbot et robots féminins) ont la plupart du temps des rôles de subordonnées (Alexia, Sofia...) et sont serviles et disponibles.

**Pour aller plus loin** (source : L'intelligence artificielle éthique, le difficile chantier qui attend l'UE La Tribune – 03/03/2020).;



## En résumé : quelle expérience proposer à ses clients ?

Une relation durable avec le client, génératrice d'engagement, se construit non seulement dans la durée mais aussi sur des moments charnières. En temps de crise, le client a beaucoup d'émotions à partager et il dispose d'un temps élastique pour le faire. La folle course à la performance commerciale étant partiellement suspendue, le moment est propice à amorcer des actions customer centric.



### **Témoigner sa présence et son soutien**

C'est le moment d'humaniser la relation, de faire preuve d'empathie envers ses clients et d'adresser des messages personnalisés pour témoigner sa considération et sa solidarité.

### **Accompagner**

Changer ses messages et ses contenus pour les adapter aux besoins et attentes des clients modifiés par la situation.

### **Se mettre à leur écoute**

En mettant en place des outils, des plateformes pour recueillir des avis. Et d'installer les conditions du dialogue.

### **Les interroger**

Un moment propice pour envoyer des questionnaires d'évaluation des services et de satisfaction globale.

### **Les impliquer**

Engager des process collaboratifs qui pourront faire émerger de nouveaux services et de nouveaux produits dans une démarche de centricité.

### **Remercier et poursuivre la relation dans la durée**

Au redémarrage de l'activité, il conviendra de savoir souligner l'expérience qui a été partagée en remerciant les clients et entretenir le lien pour l'inscrire dans la continuité..

# Chatbot, un des gagnants de la crise ?

En période de crise et de recherche de solution pour maintenir le contact avec les clients, les regards se tournent spontanément vers l'intelligence artificielle. Les chatbot de plus en plus implanté dans les processus de relation client digitale pourraient-ils prendre une place plus importante durant la crise? Pas sûr...

Car si un chatbot aujourd'hui est en mesure d'orienter une question vers 3-4 choix de réponse en moyenne, mais n'est pas en mesure de répondre à des questions complexes ni de gérer l'émotionnel en jeu. Ainsi de nombreux domaines à forte dimension émotionnelle tels que les organismes de crédit, banques, assurances, parmi les premiers destinataires des appels clients demeurent des domaines trop délicats pour être gérés par des chatbots.



Notons cependant qu'en cette période de sursollicitation numérique, la recrudescence de recherches, de mots-clefs saisis va profiter aux IA et que les chatbot nourris de ces nouveaux flux d'information vont gagner en performance. De ce point de vue, on peut envisager un avant et un après coronavirus; ce qui laisse présumer que, par répercussion, cette crise pourrait modifier en profondeur l'approche client d'après le confinement.

**Pour aller plus loin :**

L'intelligence artificielle éthique, le difficile chantier qui attend l'UE La Tribune –

03/03/2020



# Après la crise, quelle visibilité sur l'état d'esprit des clients ?

## Les outils d'analyse de la voix du consommateur:

Si l'analyse du comportement digital d'un client en réponse à une campagne emailing permet de saisir certaines de ses habitudes (ouverture de mail, mention j'aime, etc.) et de cartographier son parcours, elle ne permet pas pour autant de comprendre son état d'esprit.

Pour rester en phase avec les besoins et les demandes du client, il faut se mettre à son écoute. Les outils conversationnels - ou messaging - tels que les boîtes de dialogues - chat - , réseaux sociaux - social media- constituent un atout de choix en ce qu'ils permettent de collecter de la donnée produite explicitement par le client.

## Chercher l'émotion avec l'analyse vocale

L'analyse sémantique des messages émis par les clients offre une visibilité de choix sur les thèmes abordés et permet de faire émerger des tendances mais aussi des insights. Plus poussée encore, l'analyse de la voix et de ses inflexions, permettent d'associer une émotion à un thème affinant ainsi les conditions dans lesquelles le thème est abordé.

En composant avec ces outils, les services marketing qui s'en dotent s'assurent une compréhension affinée de leurs clients et peuvent s'orienter vers des améliorations voire des innovations pertinentes en matière de relation client.

Gardons à l'œil avec les débats qui s'ouvrent autour de l'utilisation des données que le client est susceptible de devenir plus chatouilleux quant aux siennes. Ainsi, la personnalisation des messages doit plus que jamais s'associer à un respect de la RGPD pour maintenir un niveau de confiance élevé tout comme de rester transparent sur la manière dont les données sont recueillies et exploitées.



## Réenchanter l'expérience client après la crise : Et si on montait en compétences?



Vos vendeurs sont en stand-by ? Ne les laissez pas inactifs et sans ressources durant cette période creuse qui peut être démoralisante. C'est une période propice aussi à générer de l'engagement collaborateur, au service de l'engagement client.



### Faites monter vos équipes en compétences

Mobilisez vos plateformes de e-learning, e-university et invitez-les à renforcer leur connaissance produit, leur culture de marque, à monter en compétences sur les produits. Un vendeur compétent est le gage d'une meilleure satisfaction client.



### Encouragez le dialogue

Favorisez les échanges entre les équipes service client et les équipes terrain : partagez les insights et les réclamations les plus fréquentes ; 70% de clients s'attendent à ce que l'entreprise collabore pour eux.



### Partagez les bonnes pratiques

Permettez aux équipes de communiquer entre-elles, incitez les à partager leurs bonnes pratiques, à mutualiser leurs savoirs. Homogénéiser le groupe, lisser l'expérience.



### Créez de nouvelles synergies

Créez un comité client qui rassemble régulièrement tous les acteurs en contact avec le client. Faites les travailler ensemble à travers de cas concrets . Et pensez à désiloter !



## Un accompagnement des personnes âgées et handicapées

En période de crise COVID où les boutiques sont fermées, n'est-il pas opportun d'agir pour offrir un accès équivalent à tous les clients avec du personnel formé et de s'assurer d'une harmonisation des efforts réalisés en incitant les opérateurs à faire mieux pour les moins-disants?

La crise et l'après-crise vont renforcer l'impératif de former en continu les conseillers afin qu'ils puissent offrir des conseils adéquats pour satisfaire les besoins des personnes fragilisées en proposant une offre de moyens de communication adaptée dans tous les pays européens conformément au Disability Act publié en 2019 qui doit répondre aux besoins d'accessibilité des offres et des services de télécommunications et faire l'objet d'une transposition par les régulateurs des différents pays. Quelle sera l'harmonisation des pays subissant de plein fouet la crise économique?



La couverture des zones "blanche" et le déploiement de la fibre optique devient un besoin impératif. Tout cela a un coût. Il n'est pas évident que seul le secteur des télécommunications doivent supporter cette priorisation d'investissement sachant que de nombreux centre d'appels d'entreprise de plus de 250 millions de chiffres d'affaires notamment les centres d'appels de clients consommateurs, de centre client ou centre d'intervention pour résoudre un problème d'usage ou de facturation abusive ne le sont pas.

Un vaste plan de financement européen au titre de la solidarité n'est il pas à définir et lancer dans les meilleurs délais ? La réponse aux personnes aphasiques n'est pas solutionnée à ce jour faute de personnel formé mais cela reste un vrai défi : l'isolement de ces personnes pendant et après la crise reste une véritable inquiétude. Une mobilisation européenne normalisée est-elle la solution ?

## IV. Quelle place pour le Marketing dans la gestion de la crise ?



# Communication et rôle du marketing dans la gestion de crise



A l'heure où la moitié de la planète est confinée, les dirigeants d'entreprise doivent faire face à la pandémie et sont sommés de communiquer tôt à l'ensemble de leurs partenaires: employés, clients, fournisseurs et investisseurs.

La situation de crise sans précédent que traversent les chefs d'entreprise force ces derniers à prendre la parole, et ce, malgré leur propre incertitude quant à la fin de crise, aux conséquences sur le long terme pour leur organisation, quelque soit sa taille.

Or, à travers ce phénomène qui pourrait s'avérer cyclique, cette crise sanitaire mondiale nous apprend qu'au coeur de la communication d'une entreprise se trouve un projet, une vision, une mission que les dirigeants doivent maintenir et porter plus que jamais avec conviction, humanisme et pédagogie afin garder le cap.

Changement de paradigme, évolution de la posture de leader et crise de confiance s'engagent pour ajouter un peu plus de défi et de complexité dans un monde plus que jamais interconnecté.

Si le marketing et la communication sont souvent perçus comme les frères ennemis d'une même famille, l'heure est désormais à la survie de l'organisation pilotée par le chef d'entreprise devenu commandant empreint d'empathie, de bienveillance et d'humilité.

# Communication et management de crise

Intrinsèquement liée au branding et à l'histoire de la marque, la culture d'entreprise constitue la base essentielle de l'identité d'une organisation et de ses fondations. En mettant en exergue les valeurs clés partagées par ses membres qui bâtissent son existence, la culture d'entreprise catalyse, facilite et donne du sens aux actions de l'organisation. Au-delà de son rôle de cohésion, elle fait écho aux aspirations profondes des hommes qui composent une entreprise.

Comment les marques doivent-elles, peuvent-elles structurer un message, maintenir un positionnement fort sans paraître opportunistes et mercantiles par des clients de plus en plus volatiles et incisifs à l'ère digitale ?

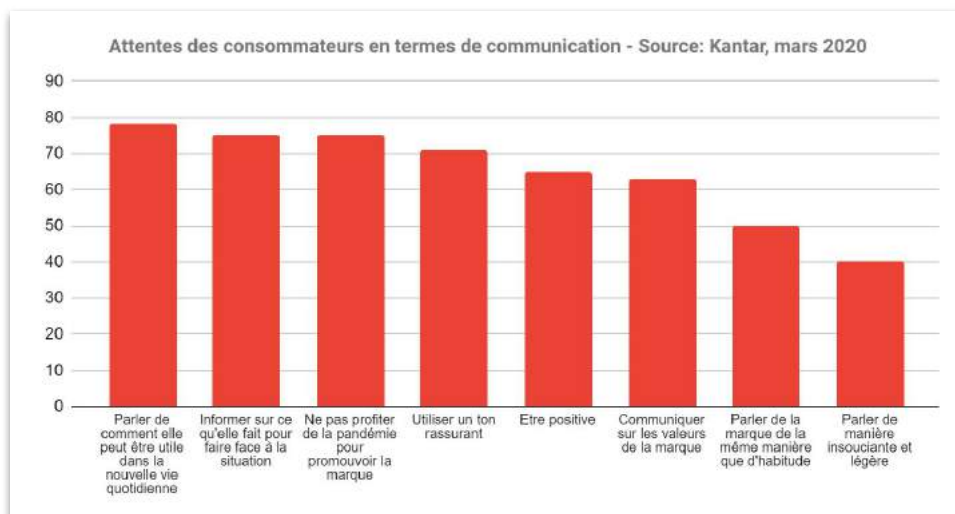
Plongées dans une crise sanitaire exceptionnelle, les organisations sont tenues d'adopter simultanément l'agilité des petites structures et l'autorité des grands groupes en libérant l'intelligence émotionnelle des dirigeants.

## Structurer un message authentique

Basé sur l'empathie il est demandé aux marques de structurer un message que leur écosystème économique souhaite moins commercial et plus altruiste. Selon une étude du cabinet Kantar, les consommateurs souhaitent que les marques qu'ils choisissent s'occupent d'abord et avant tout de leurs collaborateurs, 78 %

d'entre eux déclarant qu'elles devraient se préoccuper de la santé de leurs salariés et 62 % qu'elles devraient mettre en place un système de travail plus souple.

Une minorité significative de consommateurs attendent que les marques soutiennent les hôpitaux (41 %) et aident le gouvernement (35 %).



Les consommateurs n'attendent pas que les marques cessent de faire de la publicité, puisque seulement 8 % des personnes interrogées identifient cette mesure comme une priorité pour les marques.



# Une communication responsable

Pour ceux qui continuent à faire de la publicité, une nette majorité de consommateurs attend de la publicité qu'elle apporte une contribution positive à la société : parler de l'utilité de la marque dans la nouvelle vie quotidienne : 77%, informer sur ses efforts pour faire face à la situation: 75%, adopter un ton rassurant : 70%.

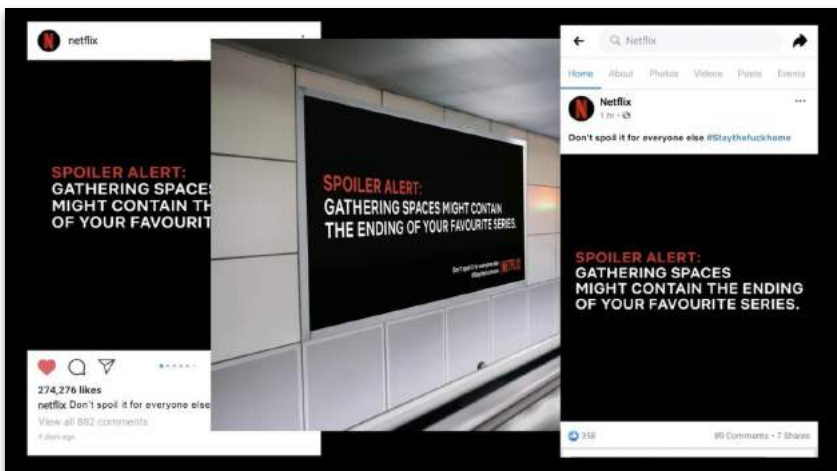
## Contribuer à la société

L'agence Doohyoulike l'a bien compris, en se positionnant sur la publicité de proximité locale. Disposant d'écrans publicitaires directement installés dans les magasins d'alimentation, la marque LaProxi a décidé de rendre hommage aux héros du civisme qui approvisionnent les magasins, à l'aide d'une petite photo.

Pour participer à cette campagne, le consommateur est invité à de se prendre en photo avec un message de soutien avant de l'envoyer sur le site MerciLaProxi. La photo sera ainsi diffusée sur les 500 écrans disposés dans les 300 magasins partenaires de la société (tous situés en Île-de-France).



## Sensibiliser sur les efforts



Seine Kongruangkit et Matithorn Prachuabmoh Chaimoungkalo, deux thaïlandais élèves de la Miami Ad School de Hambourg en Allemagne, ont eu une idée géniale pour dissuader les réfractaires de sortir de chez eux, en proposant d'afficher dans la rue des spoilers de séries Netflix. Bien que Netflix ne soit pas à l'initiative de ce projet, cette fausse

opération de communication responsable n'en reste pas moins efficace et créative.

# Mettre en place une war room

Initialement mise en place dans un contexte militaire, la war room (ou centre d'opération) est une **cellule de crise ad-hoc** constituée afin de coordonner et de partager de manière structurée l'information. Lieu central où est décidé et mise en oeuvre la communication de crise, une des missions de la war room est de répondre au **déficit d'image et de réputation** d'une organisation.

## MECANISMES D'UNE WAR ROOM



### SE RÉUNIR RÉGULIÈREMENT

Faire des mises à jour régulières (au moins tous les 2 jours) aux parties prenantes  
Mettre en place un système de veille de l'information

### STRUCTURER UN MESSAGE

Décrire la situation de manière factuelle  
Évaluer les conséquences sur l'activité  
Déterminer le niveau d'informations à disposition  
Guider les prochaines actions  
Choisir le sujet et la manière de diffuser l'information



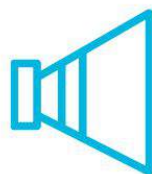
### SE POSITIONNER COMME SOURCE D'INFORMATION

S'assurer de l'incorruptibilité de la chaîne d'information  
Essayer de fournir de l'information au moment opportun plutôt que d'attendre de connaître toutes les informations



### MAINTENIR LA CLARTÉ DU MESSAGE

S'exprimer de manière pédagogique  
Rester cohérent dans la transmission du message, la tonalité et l'expression faciale  
Rester transparent tant que possible  
Rester succinct



### IDENTIFIER LES CANAUX ET MESSAGERS

Identifier un porte-parole habilité à porter le message (généralement le CEO, fondateur, le cas échéant la direction de la communication)  
Évaluer et mobiliser ses canaux de communication (site internet, e-newsletter, visio conférence, réseaux sociaux, téléphone / numéro vert d'urgence...)

### SE CONNECTER À SES ÉMOTIONS

Engager sa vision pour participer au monde  
Partager l'empathie et la bienveillance  
Donner confiance en inspirant le calme  
Réaffirmer son leadership par l'écoute



Pour engager son écosystème en communication de crise, il s'agit moins de parler que de responsabiliser le sens des mots.

# Rester disponible

Les marques doivent donc continuer à communiquer en travaillant la posture des dirigeants, **sans faire de récupération** au risque de créer des dommages irréversibles en termes de réputation.

Des pièges évidents sont à éviter en matière de publicité en temps de pandémie : bannir l'instrumentalisation de la situation pour promouvoir la marque (75%) et éviter les tons humoristiques (40%). Le COVID-19 est une crise sociétale qui concerne tout le monde.

**Les entreprises seront jugées à l'aune de l'empathie dont elles auront su faire preuve.**

Leur stratégie de communication de crise va conditionner dès les premières heures de la réussite ou de l'échec de l'entreprise en sortie de crise.

## Communication et stratégie de management

Enjeux pour sortir plus forts de la crise



# Missions du marketing de crise

La communication dans un contexte de crise implique également d'autres fonctions, telles que le marketing, dont le fonctionnement s'en trouve de facto transformé.

## Le marketing stratégique au service de l'entreprise

D'essence même à la frontière entre la stratégie et l'opérationnel, la fonction marketing s'avère être centrale dans l'entreprise quelque soit sa taille, autant en B2C qu'en B2B.

De par la situation économiquement inédite, ses affectations s'en trouvent modifiées. Sans pour autant occulter le niveau stratégique qui doit être maintenu, cette reconversion imposée rend davantage **prédominant le volet opérationnel, créateur de valeur à court terme** et indispensable économiquement.



**TO DO** : transférez et recyclez de manière ad-hoc les compétences du marketing stratégique vers le marketing opérationnel.

Cette modulation est fondée sur le **maintien du contact client, la création optimisée de leads** ou l'adaptation de l'appareil de production afin de **maintenir le taux d'engagement**.

Bien que nécessaire, la reconversion des ressources de marketing stratégique vers le domaine opérationnel ne constitue pas le seul objectif à atteindre . Pour garantir une meilleure visibilité environnementale, le marketing stratégique est également mobilisé en tant que système de veille afin de suivre les évolutions politiques, économiques, et sectorielles qui impactent directement l'entreprise

## Les attributions budgétaires

Compte-tenu de la situation économique et financière, à de rares exceptions près, le gel du budget marketing s'impose comme une **généralité dans les entreprises**, mais aucunement comme une solution viable. Une nuance majeure distingue

les entreprises évoluant en B2C, dont l'activité subit une puissante récession alors qu'un niveau d'activité minimal se trouve être maintenu en B2B.



**TO DO** : tirer le meilleur parti du plan marketing initial en optimisant les process, mesurer et contrôler l'efficacité du nouveau plan en construction

Plus précisément, l'enveloppe budgétaire initialement engagée ne devrait en rien être concernée. Cependant, les campagnes déclinant le plan marketing annuel sont **amenées à évoluer, en termes de budget et de temporalité**, en fonction des objectifs immédiats à piloter et de la trésorerie à disposition.



# Optimiser les ressources

Pour faire face à la baisse de productivité en confinement, l'entreprise s'appuie sur le marketing de crise afin de maximiser et enrichir les ressources internes à disposition.

## Prioriser le ROI

La notion de R.O.I. prend alors toute son importance, tout **investissement non profitable étant supprimé**, les tableaux de bords et autres outils de monitoring contribuant au pilotage. Par ailleurs, la réduction des dépenses marketing va permettre la réaffectation de certains collaborateurs à des missions abordables comme la rédaction d'un article de blog ou encore la coopération à un e-mailing.

Le budget sera alors en capacité d'être maîtrisé et conscrit à la **stricte action d'urgence génératrice de rentabilité**. Bien que la situation d'urgence demande aux dirigeants de développer des compétences agiles sur le

terrain, il est cependant préconisé de suivre rigoureusement l'évolution de l'écosystème afin d'anticiper l'avenir sous de meilleurs auspices.



**TO DO** : mesurer et quantifier les résultats de des opérations du plan marketing mises en oeuvre, vérifier leur pertinence

## Synchroniser les équipes sales et marketing

Dans cette période d'incertitude, le client s'avère être un actif vital pour l'entreprise. Le focus doit être porté par des **actions génératrices de valeur**. Dans ce cadre, l'**outil CRM** se trouve être au coeur de la performance de l'alignement sales et marketing.

La conjoncture actuelle requiert la cessation des points de blocage par des **objectifs communs** aux deux fonctions et **l'unification des KPI'S**. La collaboration transverse et l'innovation participative se confirment comme étant source de réactivité et de bénéfice au crédit de l'ensemble de l'entreprise.



**TO DO** : impliquer et responsabiliser les équipes sales et marketing pour la sauvegarde de l'organisation

## Concevoir du contenu

### .01

#### L'engagement marque/client bascule vers le digital

La multiplication des canaux (online, mobile, social, IoT) représente autant de moyens d'**atteindre le client**, même en période de confinement. Malgré un contexte anxiogène de perte d'identité pour les consommateurs, les marques peuvent **incarner des valeurs différenciantes et fortes**.

### .03

#### Le contenu, arme du marketing digital

Le marketing de contenu ou content marketing consiste à créer et diffuser du contenu qualitatif pour attirer et fidéliser une audience. Subtil, éducatif et pertinent, le contenu **engage et convainc l'audience des marques** pour renforcer les leviers du marketing digital.

### .02

#### Communiquer n'est pas inopportun

Proposer des contenus (articles, webinars, podcasts) sur les problématiques commerciales/stratégies de prospection en temps de crise n'est pas nécessairement profiter de la situation. Il est important de continuer à proposer des contenus, car c'est avant tout **continuer de réfléchir**.

### .04

#### Être utile et le faire savoir

Les consommateurs attendent des marques qu'elles utilisent **le glossaire le plus juste**, les mots les plus adéquats pour diffuser des contenus pertinents, adaptés au confinement, alignés avec les valeurs de réassurance et de proximité pour créer du lien et de la valeur.

## La capacité créative va distinguer les marques en sortie de crise, selon 2 enjeux de communication :

1

### Accompagner l'angoisse de l'opinion

Déployer une communication alignée avec la situation psychologique de ceux qui consomment les médias en faisant preuve d'universalité, dans un contexte de guerre sanitaire

2

### Se projeter dans le futur

Proposer des sujets aux médias en lien avec le changement de paradigme dès que le début de la crise sera envisagé (muter dans un nouveau modèle en rebondissant, innovant...)



# Elaborer une stratégie de contenu



## .01

### Webinar: un format à privilégier

Face à un confinement dont la durée est indéterminée, le webinar reste un contenu engageant afin de rester en contact avec son audience et ses clients. L'inbound marketing en s'appuyant sur le contenu des webinars permet d'**élargir son funnel**. A noter que lors de la préparation du webinar, les autres canaux de marketing digital contribuent à renforcer le call-to-action: l'email de rappel à participation à la conférence en ligne peut ainsi être un autre vecteur personnalisé de communication

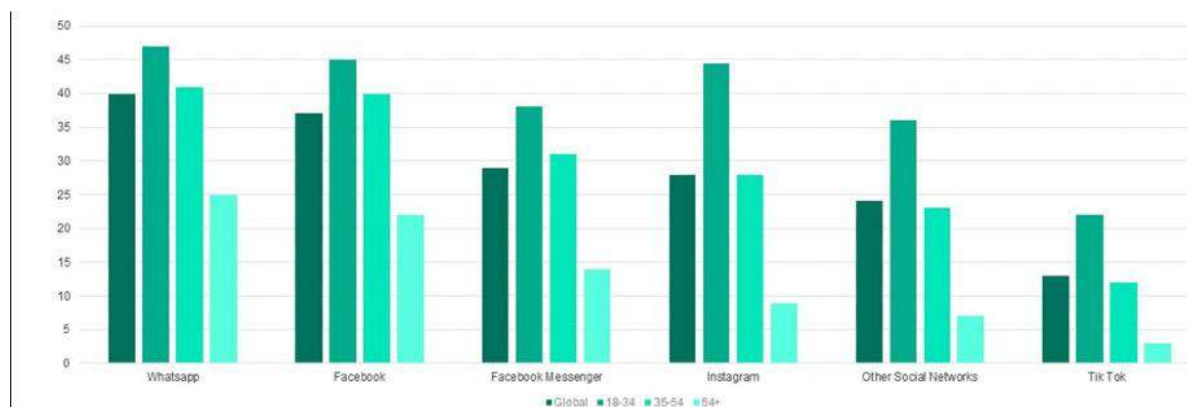
## .02

### Prospection vidéo

La voix et la vidéo représentent désormais un soutien indispensable pour humaniser le discours et **replacer la relation humaine** au coeur des échanges. Les consommateurs étant dans un besoin de lien social, il est bien perçu d'enregistrer un message vidéo puis de l'envoyer par email pour recréer et dynamiser la proximité relationnelle.



## Elaborer une stratégie de contenu



**Augmentation en % de l'utilisation des différents médias sociaux au global et par tranche d'âge**

Source: Kantar, mars 2020

### .03

#### Développer le social selling

Mais ce levier est à manier avec précaution, eu égard à la situation actuelle et à la forme d'attentisme de l'ensemble de l'écosystème.

Les messages et les cibles doivent une fois de plus être adaptés et personnalisés afin de déployer une stratégie ROIste qui se veut pertinente mais **empathique avant tout responsable**.

Fort de ces constats, la mission traditionnelle du marketing accélère une digitalisation en profondeur, en parallèle des actions menées par la communication.

Ces changements autant fonctionnels que structurels conduisent à recourir à de nouveaux procédés pour maximiser l'exécution.



## Pistes de réflexion fonctionnelles et opérationnelles

Communiquer en tant de crise reste à la portée des marques, tant que les opérations menées ne portent pas uniquement sur la dimension promotionnelle du produit.

### La clarté du message

L'alliance du marketing et de la communication va permettre de co-construire une stratégie de marque fondée sur l'extraction de l'ADN même de la vision d'entreprise et ses vertus universelles. En élevant de la sorte leur message, les marques peuvent en ressortir grandies.



#### Decathlon

Le groupe a su apporter la preuve de son éthique humaniste et solidaire par le don de masques de plongée à destination du personnel soignant et des patients. Decathlon s'engage donc dans une démarche utile et le fait savoir.



#### Boulangier

La Fondation Boulangier s'inscrit également dans une démarche similaire avec le don de tablettes aux soignants et aux malades hospitalisés.



#### Total

En plus du don de tablettes, le groupe Total fait don aux personnels soignants de bons d'essence pour leurs déplacements ; participant ainsi au mouvement d'élan national.



#### Amazon

Bien que la marque ait été critiquée aux premières heures de la crise, sur la catégorisation des produits de première nécessité, Amazon a mis davantage en avant la sécurité de ses employés et de ses clients lors de la livraison.

# Communication, marketing et direction générale

A court et moyen terme, le CEO a un rôle fondamental dans la gestion de crise, tenu à la fois d'être analytique et réactif. Ces attributions de "chef d'orchestre" impulsent **l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise au cap fixé pour faire face à la situation d'urgence et anticiper la pérennisation de l'activité.**



L'alchimie unanime entre tous les services constitue la clé de voûte permettant aux marques de dépasser la gravité contextuelle.

En terme de structuration, les résultantes internes peuvent être envisagées sous cinq axes, afin de transcender la communication et réinventer les styles de management:

1

## Réaffectation des ressources

Transférer les compétences à d'autres fonctions vitales de l'entreprise

2

## Management du travail à distance

Assurer la continuité de l'activité lorsque c'est envisageable

3

## Mise à disposition d'outils collaboratifs

Formation à leur utilisation

4

## Pilotage de la sécurité informatique

Éliminer cette menace par un audit et un monitoring

5

## Hygiène et sécurité

Adopter de nouvelles procédures proportionnées à l'urgence sanitaire



## Conduite du changement : à l'aube d'une nouvelle ère?



La situation sanitaire et économique à laquelle l'ensemble des acteurs économiques sont confrontés nécessite de profondes adaptations et modifications tant structurelles que organisationnelles.

Au delà-même des autres fonctions de l'entreprise, la communication et le marketing s'en trouvent fortement impactés.

**Pendant la crise**, une réorganisation opérationnelle agile entre ces deux fonctions est donc indispensable pour coordonner une stratégie d'entreprise unique.

**Après la crise**, le renforcement de la branche stratégique de ces 2 activités est primordial, afin d'éclairer les choix de l'entreprise lors du dénouement et l'aider à se projeter dans l'avenir.

L'ensemble de ces préconisations ont pour finalité la survie économique de chaque organisation à court terme et leur pérennisation à moyen et long terme.

Dans ce cadre, il paraît opportun de sonder la pertinence de l'ensemble de ces actions menées en terme de communication et marketing pour un ajustement en temps réel, en optimisant l'efficacité de manière souple et pragmatique.

**A moyen terme**, il apparaît qu'en situation de crise, les communicants et marketeurs se doivent de sortir mutuellement de leurs zones de confort respectives pour coopérer, mettant ainsi en lumière de nouveaux modes collaboratifs, ainsi que des business-models innovants.

L'agilité et la différenciation s'avèrent être plus que jamais les clés engageant de nouvelles perspectives.

# Les contributeurs



**Alain Bouveret**

Eloquent



**Jean-Noel Jaslin**



**Monique Mai**

Maimo Consulting



**Nathalie Siharath**

ITG Groupe



**Bruno Viallefont**

Visiativ



**Sybil Willemet**

Uniques XP



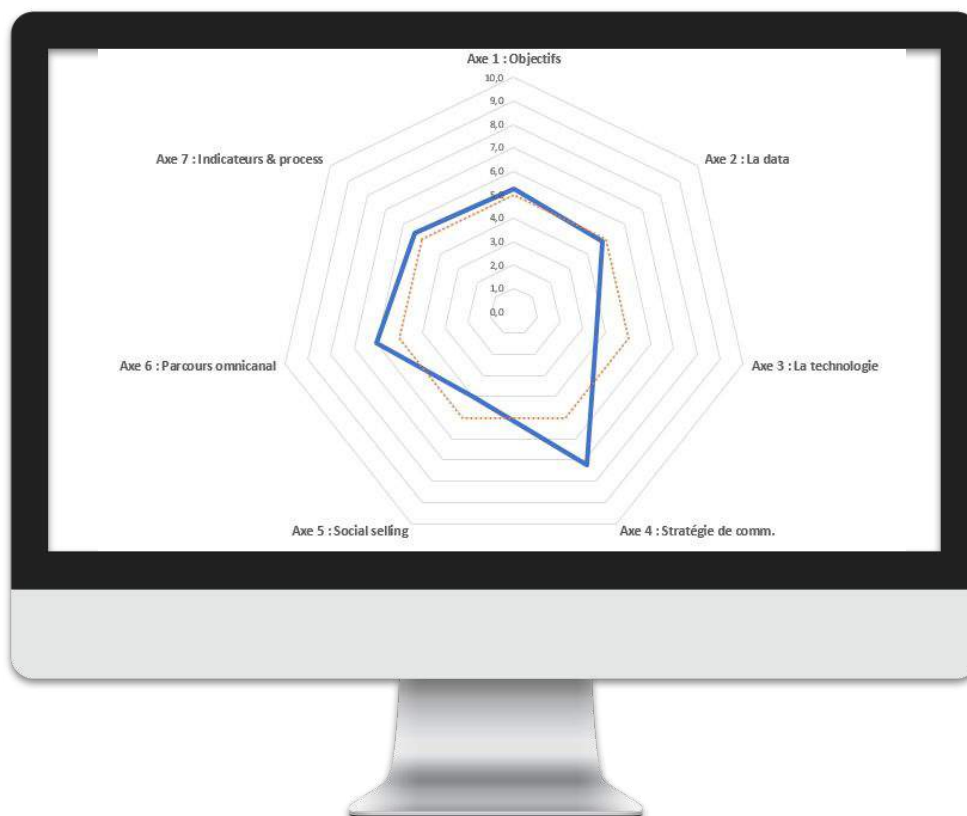


A woman with blonde hair is blurred in the background, looking towards the camera. In the foreground, two hands are shaking in a firm grip. The hand on the left is wearing a silver metal watch. The hand on the right is wearing a brown sleeve. The background is a bright, out-of-focus office environment.

## **V. Efficience Marketing & Sales pour la génération de leads**



# Les 7 dimensions de l'alignement marketing & vente



Il est admis par beaucoup, et les études le prouvent, que le premier levier d'efficacité des investissements qui servent à générer le chiffre d'affaire est la qualité de la collaboration entre ces deux départements clés dans l'entreprise, on parle d'alignement marketing & vente.

Il est prouvé que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont réussi à traiter au minimum 7 dimensions clés :

1. La définition et le partage des objectifs stratégiques et opérationnels
2. Les données prospects et clients
3. Les outils technologiques support de votre stratégie
4. La stratégie de communication
5. Le social selling & les autres moyens de génération de "leads"
6. Le parcours d'achat omnicanal du client
7. Les indicateurs de performance et les processus

## Les 7 dimensions plus en détails

1

### Objectifs stratégiques et opérationnels

Dans l'idéal, les objectifs stratégiques et opérationnels devraient être co-construits. Mais que ce soit le cas ou non, il est impératif qu'ils soient discutés et partagés.



**TO DO :** En sortie de crise, il faudra redéfinir les objectifs, profitez-en pour le faire en co-construction.

2

### Les données prospects et clients

Si le "pétrole du 21ème siècle" est fait de données, chaque entreprise doit en avoir une parfaite maîtrise. Connaissance client, source de nouveaux "leads", les possibilités sont nombreuses, la performance est au prix de leur exploitation.



**TO DO :** Pour accélérer votre retour à la normale, travaillez vos données "vivantes". Mettez en places de nouveaux processus.

3

### Les outils technologiques

Support de votre stratégie, les outils marktech vous aideront à exploiter vos données, à automatiser certaines tâches, en extraire des informations, mais surtout à faciliter les échanges entre les équipes marketing & vente.



**TO DO :** Profitez de la période pour imaginer de nouveaux processus automatisés, renseignez-vous sur les meilleurs outils.

4

### La stratégie de communication

Clé de la préparation du terrain des commerciaux, de la maturation des contacts ("lead nurturing") et de la fidélisation client, la stratégie de communication se doit d'être coordonnée entre les départements en recherchant l'efficacité optimale



**TO DO :** Repensez votre stratégie de communication à 360° en intégrant vos objectifs commerciaux dans la démarche.



## Les 7 dimensions plus en détails

5

### **Le social selling & la génération de “leads”**

Nerf de la guerre de la prospection en B2B, la génération de “leads” passera par exemple par de la production de contenus et de l’inbound marketing. Ces mêmes contenus pourront servir aux équipes de vente, dans leur démarche de “social selling” c’est-à-dire leurs activités de vente sur le terrain des réseaux sociaux. Mais attention, ce terrain là a ses propres codes et nécessite un nouveau savoir-être de vendeur digital.



**TO DO :** Le confinement est une opportunité pour se former au social selling. Profitez de cette expertise pour la mettre au service de l’entreprise.

6

### **Le parcours d’achat omnicanal du client**

Aujourd’hui, une bonne partie du parcours d’achat se passe avant la rencontre avec un vendeur. Savoir quels sont les canaux par lesquels l’acheteur est passé et ce qu’il y fait avant de signer est vital. En fonction des parcours les plus rentables, il faut replacer le rôle du vendeur dans ce parcours en fonction de chaque offre.



**TO DO :** Analysez les détails du parcours client pour mieux identifier ses faiblesses. Collaborez pour replacer le rôle du vendeur dans ce parcours.

7

### **Les indicateurs de performance et les processus**

La mesure de vos indicateurs doit vous permettre de piloter la performance du dispositif commercial et d’optimiser en continu l’allocation des moyens pour une efficacité maximale.



**TO DO :** Qui dit nouveaux objectifs dit nouvelles mesures. Si vous n’avez pas encore de tableaux de bord, construisez-les. Sur la base des résultats optimisez vos processus.

# Le Marketing et les Sales doivent plus que jamais collaborer

Les périodes difficiles ne sont pas le moment de baisser les bras sur la prospection, car la concurrence est toujours là et sera encore plus vive ces prochains mois. En revanche, c'est important d'adapter ses messages. Dans son discours du 2 avril dernier, le Président des Directeurs Commerciaux de France Jean Muller rappelle que les produits ou services "nice to have" risquent d'être les premiers à être supprimés, et les derniers à être achetés. Sales et Marketing, doivent donc travailler ensemble pour prendre du recul sur leur offre avec plusieurs questions :



- Qu'apporte-t-elle vraiment dans ce nouveau contexte ?
- Comment aide-t-elle mes clients ?
- Comment la faire évoluer en créant un nouveau package ou en la complétant ?

Assurez-vous que votre offre ait du sens maintenant, qu'elle réponde à un vrai problème, qu'elle ait un ROI mesurable.

Le commercial doit toujours relayer les contenus marketing auprès de ses clients et prospects, mais il est indispensable qu'il prenne la peine de se demander avant quel impact la crise a eu sur ces mêmes clients, grâce à des recherches sur le web et des questions directes. Cela lui permettra d'adapter son discours et les contenus transmis par le marketing. Ce rôle de proximité que joue le commercial est donc plus que jamais important et complémentaire du marketing.

Le marketing peut aussi aider le commercial à accompagner ses clients et prospects en créant du contenu dans ce sens, plutôt que du contenu direct sur les produits. Rendez vous utile pour votre audience tout en respectant les piliers de votre marque. C'est ce qu'on appelle la brand utility. La marque Petit bateau a par exemple proposé des activités en ligne pour occuper les enfants pendant le Covid-19 : une histoire par jour, une playlist, des activités, des jeux, un live pour découvrir une recette...

Pour aller plus loin, voir la vidéo de [Yann Leonardi sur Youtube : Marketing de Crise - Comment adapter son Marketing au Coronavirus ?](#)



# Les 4 urgences marketing-vente de la prospection B2B



Ce jour 2 avril, Mme la Ministre Pénicaud annonce que 400.000 entreprises ont mis des salariés au chômage partiel ; 7 jours après, nous en sommes à 540.000. Ceci représente un salarié sur cinq. Le Ministère des finances estime que chaque mois de confinement correspond à une perte de 3% de PIB. L' épargne repart, l'INSEE estime que la consommation a chuté de 35% ; alors que faire, si ce n'est se mettre tout de suite en mode "combat résilient" dans une logique de reprise en forme de W ?

La prospection est-elle morte ? Comment peut-on mettre en place une nouvelle forme d'efficience ?

Comment profiter du temps supplémentaire des commerciaux (à savoir le temps de déplacement qui s'efface) ?

1. Re-questionner le triptyque de la vente
2. Données vivantes à consommer de suite
3. Froid tiède chaud : tracking et scoring
4. Pitch commercial : passer en mode "nudge"



## Les 4 urgences plus en détails

1

### Re-questionner le triptyque de la vente

Maîtriser les enjeux de ses clients, se positionner comme un consultant, être un expert des techniques de ventes. Enfin, cette période démontre que se déplacer est une possible perte de temps pour la productivité de nos commerciaux.



**TO DO :** Profiter de ce temps pour former ses commerciaux à la [Négociation Émotionnelle](#), Lire ces [success stories commerciales](#)

2

### Les données vivantes à consommer de suite

Ce jour, quelles données peuvent vous dire quelles sont les entreprises encore susceptibles d'investissements ? Deux exemples de données à intégrer : la valorisation boursière et la croissance du trafic web.



**TO DO :** Intégrer des données de market intelligence à votre CRM. Scraper les données boursières et y apporter un sens.

3

### Froid, tiède, chaud : tracking et scoring

Vos commerciaux sont épuisés par la prospection à vide ? Pensez solutions de tracking et de scoring en sus de l'automatisation. Le Reverse IP, par exemple, permet d'identifier par différence, des secteurs d'activités qui se posent la question de vos offres.



**TO DO :** Relire les basiques du scoring et les mettre urgemment en place. Découvrir les solutions de tracking/scoring.

4

### Le pitch commercial du réseuteur

Aujourd'hui, le temps de nos prospect est encore plus précieux, alors révisons notre pitch et reprenons notre rôle de colporteur, d'humain qui échange sur ce qui se fait ailleurs pour inspirer, donner du souffle à son prospect. Puis ouvrons-nous au fait que nous sommes à l'écoute de toutes opportunités.



**TO DO :** Revoir son pitch commercial avec l'OPA du rdv associé aux fondamentaux du paraverbal et du DISC.



## V. Efficience Marketing & Sales pour la génération de leads

De ces trois premières semaines de confinement les échanges entre membres des DCF-GP, nous pouvons en tirer 3 enseignements :

- 1) Le marketing se rapproche des commerciaux pour créer de nouvelles offres
- 2) Les projets de fond sur le CRM sont remis en avant et les commerciaux sont engagés sur un travail qualitatif de nettoyage de base de données, de mapping de comptes.
- 3) Les profils commerciaux seniors qui ont une culture « réseau » sont les mieux équipés pour défendre les intérêts des entreprises en situation de crise.



*Les commerciaux qui sont actifs dans un réseau sont les mieux équipés pour cette situation de crise, car naturellement ils s'inquiètent des enjeux de leurs interlocuteurs.*



**Thibaut Du Cleuziou**  
VP DCF Grand Paris\*  
Fondateur Weesifi

\*réseau des Dirigeants Commerciaux de France du Grand Paris. Ce réseau rassemble les directeurs et managers commerciaux, les fondateurs de startup, les DG en charge de la vente et les jeune commerciaux ayant pour ambition de prendre une direction commerciale et cherchant un mentor.

L'ensemble des directeurs commerciaux membres représentent 12.500 commerciaux et 320 Mds de Chiffre d'Affaires.







## VI. Indicateurs de tendances stratégiques & insights pour adapter votre stratégie



## Peut-on disposer d'indicateurs de tendances stratégiques / d'insights permettant d'adapter sa stratégie avant de prendre le mur ?

L'an dernier, une étude rapportait qu'aux USA, plus de 70% des grandes entreprises du top500 américain avait peur des start-ups. Etonnant si on compare la puissance financière de ces deux catégories d'entreprises, mais pas si absurde depuis l'arrivée d'Uber ou, avant cela, la disparition d'un leader mondial comme Kodak qui avait pourtant inventé la technologie qui l'a tué.

Si la disparition de Kodak n'a provoqué qu'un banal « oh, les c..s ! » dans la tête de bien des dirigeants, le nombre croissant de nouvelles technologies bouleversant un marché a fait prendre conscience qu'un nouveau phénomène est en marche.



Puisque le niveau d'alerte est monté, les managers en responsabilité ont commencé à se poser des questions. Comment le qualifier ? Comment le mesurer ? Quels KPI vont me sauver ?

En fait, un KPI mesure la performance de l'entreprise sur les phénomènes qu'elle maîtrise ou qu'elle influence directement au travers de ses processus métiers, son marketing ou sa communication. Le problème est que, dans bien des cas, la performance de l'entreprise n'a quasi aucun lien avec le phénomène de marché qui devrait la pousser à transformer sa stratégie.

## VI. Indicateurs de tendances stratégiques & Insights pour adapter votre stratégie

Accéléré par une crise non prévisible, le besoin de prendre des décisions au bon moment nécessite la surveillance de phénomènes que l'entreprise ne maîtrise pas toujours.

L'exemple des grandes entreprises disruptées par les start-ups a mis en lumière le fait que la passivité ne peut plus être la norme. Les grands groupes ont d'ailleurs multiplié les projets d'intrapreneurs ou les partenariats de toutes formes avec des start-ups. Avec des niveaux de succès très variés, tant les cultures et modes de fonctionnement sont « comme l'huile et l'eau », comme le montre Joseph Jaffe dans son livre «Build to suck ».



### Joseph Jaffe

Auteur de  
“ **Build to Suck:  
The inevitable demise of  
the corporation ... and  
how to save it?** ”

“

*Les grandes entreprises et les start-ups sont comme l'huile et l'eau,  
vouloir absolument les mélanger ne marche pas.*

”

La proposition de l'auteur américain est plutôt de gagner en agilité, d'apprendre à voir plus loin et à s'adapter en continu aux transformations de plus en plus rapides de notre environnement. La crise actuelle ne fait d'exacerber ces impératifs.

La recette principale du succès de ces outsiders réside dans prise de risque et la vitesse : analyse en temps réel, prise de décision, mise en pratique et correction en temps réel grâce aux feedbacks instantanés.



## VI. Indicateurs de tendances stratégiques & Insights pour adapter votre stratégie

Cette méthode va permettre de détecter puis de qualifier très rapidement via l'expérimentation les laissés pour compte des marques traditionnelles, les marchés de niche pas (encore) assez importants ou rémunérateurs pour mobilier l'acteur historique et ses process intangibles.

C'est le "test & learn" agile en continu via des évolutions incessantes du produit (tous les jours sur les produits digitaux) versus la planification stratégique - qui sera obsolète au bout de quelques mois - mais qui est exigée en interne par certaines entreprises traditionnelles pour justifier ses choix consensuels. Car l'aversion à la prise de risque qui permet de sauvegarder à tout prix l'image de marque de la grande entreprise est aussi son talon d'Achille.

Par ailleurs, certains outsiders vont profiter du vide juridique pour se lancer très rapidement, avant les entreprises installées, car le nouveau venu a, par définition, moins à perdre. Il va ainsi, si les pouvoirs publics sont lents à réagir, réussir à s'installer durablement sur le marché. Par la suite, une fois l'usage créé, quand le marché sera régulé, il restera dominé par l'outsider.

Ces nouveaux acteurs - une fois les premiers retours marchés validés - bénéficiaient jusqu'à récemment de la possibilité d'utiliser les très larges montants que les investisseurs financiers avaient misés. Un seul mot d'ordre alors : investir massivement et rapidement - même au détriment de la rentabilité court-terme - afin d'annihiler la concurrence : c'est la stratégie « winner takes all »

### Jean-Louis Beffa

Ancien patron de Saint-Gobain  
Auteur de  
" Se transformer ou mourir "



**“ Si une start-up est en train de grossir avec quelque chose d'original, alors très vite il faut soit la racheter, soit racheter et soutenir une start-up concurrente... soit tenter sa start-up interne en lui laissant une autonomie totale, quitte à en laisser hurler certains dans l'entreprise.”**



## L'avenir appartient à ceux qui se préparent tôt !

Il faut donc définir une nouvelle notion, les « **Strategic Trends Indicators (S.T.I.)** » ou « **Indicateurs de tendances stratégiques** » pour ceux qui liront ceci pendant leur congé de fin de semaine plutôt que le weekend 😊. Autrement dit, **un indicateur construit sur base de faits établis dans le marché qui pourraient ou devraient infléchir la stratégie de l'entreprise.**

Quelques exemples : Si on en revient aux start-ups, leur nombre et le niveau d'investissement dans un secteur particulier est sans doute un premier STI du risque induit par les innovations qui transformerait le marché. C'est simple, plus il y a de monde qui cherche à innover, plus ils « risquent » de trouver !

Ou, imaginez travailler dans un groupe agro-alimentaire. Investiriez-vous dans la boucherie ou les légumes bio ? Ne serait-il pas utile de mesurer ... l'impact des scandales alimentaires, la progression du taux de personnes sensibles à la cause animale, la montée du fait maison ou de l'« anti mal bouffe » ? L'apparition de viande label rouge et de légumes bio chez McDonald's n'est d'ailleurs pas étrangère à ces STI's.



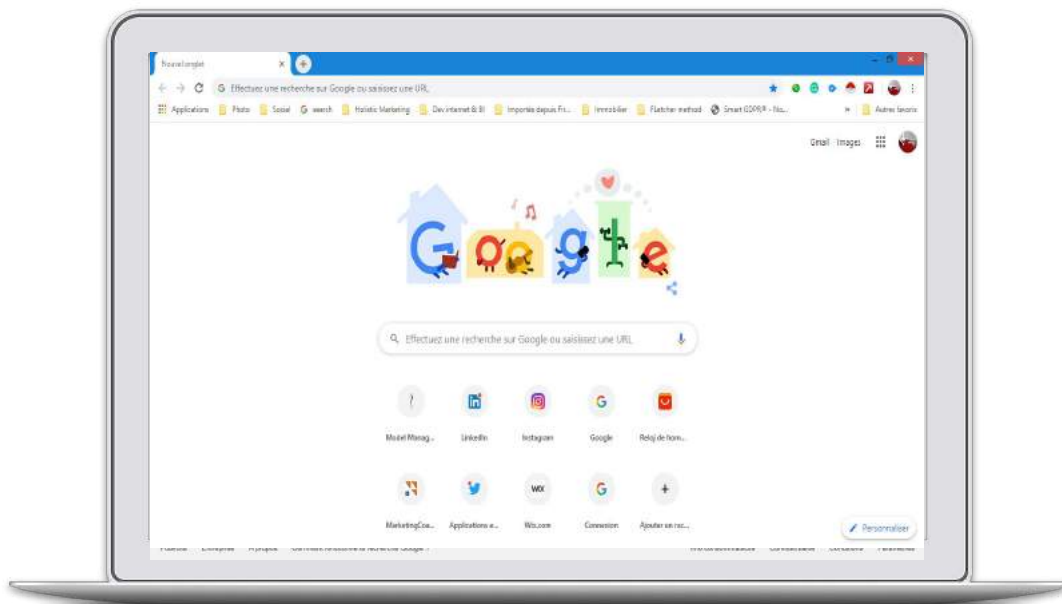
Passons sur la montée en puissance de l'usage à la place de la possession qui a déjà permis l'apparition de plateformes de location entre particuliers, avec un impact sur le secteur du matériel de bricolage. Et si on combine cette tendance à l'électrique et aux systèmes de conduite autonome, c'est un bouleversement vertigineux du marché de l'automobile qui s'annonce.

Voici l'exemple (vécu) d'un groupe de distribution automobile qui avant même la crise du COVID-19 et la chute, probablement temporaire, de 70% des ventes, distribue 12 marques différentes. Ne devrait-il pas se poser la question de son portefeuille de marques ? Le groupe doit-il déjà vendre les concessions des marques en retard sur les **véhicules électriques** au profit de celles qui jouent la transition (comme Toyota), privilégier celles qui ont une déjà offre crédible sur le créneau du 100% électrique (ex : Renault-Nissan) ou se rapprocher de nouveaux entrants (ex : Tesla) ?

## VI. Indicateurs de tendances stratégiques & Insights pour adapter votre stratégie

Les STI qui devraient conduire à une décision : La chute des motorisations Diesel ou essence face à l'hybride et à l'électrique. Le nombre de solutions de recharge rapide disponibles sur le territoire. Le nombre de modèles qui atteignent une autonomie comparable ou supérieure à des modèles à combustion. La baisse de l'écart du prix de l'électricité comparé à l'essence. Etc. A un moment, le marché va basculer et les véhicules à combustion deviendront de plus en plus difficiles à vendre. C'est déjà le cas pour **le Diesel qui a entamé sa descente aux enfers !**

Le plus « trendy », **l'intelligence artificielle**, est un sujet en soi. Si on mesure par exemple le nombre de solutions que vous pourriez utiliser sur une partie de vos processus, on a là un bon indicateur du risque que vos concurrents directs deviennent tout à coup plus performants que vous. Mais dans le cas de IA, il y a bien plus grave ! Le risque que votre « core business » entier ne soit disrupté par une solution d'intelligence artificielle. Dans ce cas, pour en revenir aux start-ups du début, ce n'est pas tant le nombre de celles qui cherchent qui comptera, mais une veille minutieuse et **l'envol du nombre d'utilisateurs** qui devra vous faire tirer le signal d'alarme.



Les cassandres pourraient rétorquer que tout ce « blabla » est bon pour les planneurs stratégiques dans les agences parisiennes. Mais nous ne sommes pas d'accord. Non seulement **les indicateurs de tendance stratégiques** de votre secteur peuvent vous servir à prendre le bon virage avant d'être dans le mur, mais vous pouvez en faire **des outils très opérationnels**.



## Transformer ses indicateurs en outil opérationnel

Que ce soit au niveau des instructions à donner à votre département R&D sur la manière dont le Marketing doit structurer votre portefeuille produits, dont la Communication va se mettre à l'unisson de tendances montantes ou encore dont les Sales vont pouvoir argumenter dans leur démarche de vente, vous aurez là un outil d'alignement interne.

De plus, pour être concret, les outils existent. Dans un premier temps, vous pouvez recourir à Google Trends qui vous apportera un premier niveau de réponses. Ensuite, vous pourrez mettre en place un outil de veille, de « social listening » plus sophistiqué ou d'autres outils issus de la veine « Big Data ».

### Se créer un outil de pilotage stratégique en 5 points

1

#### Rassemblez vos forces

Réunissez vos experts marché, métier et marketing autour d'un modèle de Porter c'est-à-dire l'identification des concurrents directs, des potentiels nouveaux entrants, des produits de substitution, de vos fournisseurs (leurs offres et leurs autres clients) et bien entendu de vos clients.

2

#### Identifiez les indicateurs

Listez tous les phénomènes qui pourraient influencer votre modèle, identifiez ce qui est mesurable et les sources potentielles de données

3

#### Correllez vos ventes

Sélectionnez les « Indicateurs de Tendances Stratégiques » dont l'évolution semble être corrélée à l'évolution de vos ventes, de celles de vos concurrents ou du marché.

4

#### Apprenez des “Deep Learnings”

Analysez les datas différemment afin d'intégrer une vision prospective : démoymennée pour faire apparaître des signaux faibles et d'anthropologie pour détecter les émergences non encore visibles dans les analyses transactionnelles classiques.

5

#### Adaptez vos plans

Régulièrement (par exemple tous les 3 ou 6 mois), animez des brainstormings autour des conséquences de vos découvertes et adaptez vos plans d'action.



# Les contributeurs



**Delphine Bornert**

The Bangcast Company



**Elie Liberman**

MarketingCoach  
Co-président du Club Adetem Marketing B2B



**Hugues Hansen**

VanO



**Mickaël Réault**

Sindup



**Thibaut du Cleuziou**

DCF Grand Paris  
Weesifi





**VII.** Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Quelle RSE et responsabilité individuelle post crise du COVID-19 ?

Rarement l'Humanité tout entière a ressenti autant l'impérieuse nécessité de se protéger et de protéger les autres. En temps de crise du COVID-19, chacun doit faire des choix (forcés ?) dans ses multiples facettes d'individu : en tant qu'être humain tout d'abord mais aussi consommateur, citoyen, parent, collaborateur, dirigeant et aussi parfois prescripteur/influenceur.

Cette nouvelle responsabilité individuelle induit des évolutions de comportements, mais seront-elles profondes et durables ?

Dans quelle mesure et comment la RSE dans les entreprises peut-elle intégrer ces changements et les installer à long terme... ou pas ?

Quelles sont les pistes à explorer pour une marque qui doit rester fidèle à ses valeurs, invoquer sa raison d'être et mieux engager demain avec les individus ?

**Nos analyses nous ont conduit à identifier la RSE comme un levier majeur de la confiance nécessaire entre les parties prenantes (entreprises, collaborateurs, consommateurs) et à formuler des pistes de solutions. Ce nouveau besoin de protection questionne aussi sur son impact environnemental, ouvrant de nouvelles perspectives d'innovation à explorer.**

“

***“Les entreprises sont désormais clairement attendues au niveau des changements sociétaux. La situation que nous vivons va accélérer les choses”***

Gilles Reeb,  
Agence Uzful

”



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Impact de la crise sur toute la chaîne de valeur du sourcing à la distribution...

#### Batailles sur la chaîne d'approvisionnement.

- Avec la fermeture des frontières et l'effondrement du trafic aérien, les questions sur la relocalisation peuvent naturellement se poser. Pas facile à mettre en place et pas toujours faisable. Cette crise sanitaire interroge aussi sur le devoir de vigilance auquel on doit intégrer les risques sanitaires.

#### Distribution : circuits courts et courts-circuits.

- Confinement oblige, les français ont découvert, redécouvert, voire créé des circuits courts. Mieux, ils les ont pratiqués ! Contraints ou déjà habitués, nombreux sont ceux qui ont trouvé du plaisir dans des actes solidaires et salutaires.

Le site petits-commerces propose de soutenir votre commerçant de quartier au moyen d'un bon d'achat ( <https://soutien-commerçants-artisans.fr/>) et la région Bretagne crée un site pour mettre en relation productions et consommateurs ( <https://bientot.produits-locaux.bzh/>)

#### Vers un flygskam généralisé ?

- "Le confinement nous a permis de nous rendre compte que certaines réunions peuvent être des mails !" : une des premières blagues du genre sur les réseaux sociaux.  
En effet, lorsque les fonctions sont compatibles avec le télétravail, pourquoi ne pas accorder plus facilement ce genre de facilité. Le confinement était un bon échauffement.
- La baisse du trafic autoroutier et l'effondrement du trafic aérien permettent enfin aux citadins de mieux respirer et d'entendre le chant des oiseaux. L'environnement est le grand gagnant de notre confinement. Notre activité va t-elle repartir sur les chapeaux de roue sitôt le confinement levé ou verra t-on le flygskam se développer ?



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Après la crise

- L'OMS prévoit une circulation du virus pendant 2 ans : il est urgent et vital d'avoir un plan de continuation de l'activité en "mode dégradé".
- De plus, les consommateurs, las du greenwashing, vont continuer à demander des preuves de ce que les marques annoncent.

### Quelques idées de Quick Win

- Développer et mettre en place une politique RSE au niveau stratégique de l'entreprise. Si l'ISO26000 vous fait peur, les labels Lucie ou B.corp vous accompagnent plus facilement dans cette démarche.
- Réaliser un plan de continuité de l'activité « en mode dégradé ».
- Travailler sur son plan de vigilance et y intégrer des risques sanitaires
- Faites le point sur les déplacements qui n'ont pas pu se faire. Quelles sont les économies réalisées ? et en CO2 ? Pouvez-vous réaliser un bilan carbone ?
- Proposer de nouveaux KPI.

## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### RSE et responsabilité individuelle: Place à la (Dé)consomm'ation!

*De la baisse de la consommation aux gestes vertueux pour le porte monnaie, la planète et les autres!*

#### La situation

##### Consommer moins...



La crise a fait naître une nouvelle consommation centrée sur l'Essentiel, avec le 2e R (Reduce) de la règle des 5 R de Béa Johnson, comme un choix, parfois contraint.

L'individu est aujourd'hui animé par ses **besoins primaires** selon Maslow : sécurité, santé et alimentation restant aussi les secteurs les plus (voire les seuls) accessibles. La situation accentue le courant de déconsommation amorcé avant, notamment dans des secteurs dits « moins essentiels » comme la Mode, le Luxe (ou encore le Tourisme) et aussi moins accessibles actuellement. La possibilité "vécue" de s'en passer et la baisse de pouvoir d'achat risquent d'impacter négativement ces secteurs.

Pour certains, cette crise est même l'occasion de mettre en place une politique de transition écologique ambitieuse :

**68% des Français pensent adopter un comportement plus éco-responsable suite à cette crise (Source Yougov)**

**68 %**

La "dé-consomm'ation" est-elle en marche? avec des effets économiques considérables mais aussi un impact écologique non négligeable...

**... pour consommer mieux et vertueux !**

Les consommateurs privilégient actuellement le **local** et la qualité du "made in France" (là encore parfois sans possibilité de faire autrement) mais cette tendance accompagnée d'une prise de conscience et d'une volonté solidaire pour des métiers qui souffrent pourrait continuer après la crise... afin d'éviter aussi la "dépendance" à d'autres pays en cas de nouvelle crise.



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

La crise a démontré que **réduire pollution/déchets** pouvait être possible: exemple des Canaux de Venise ou l'analyse de l'air notamment en Chine. Y aura t-il une prise de conscience plus forte et des actions concrètes anti-pollution?

Face aux gestes préconisés avec les 5 R (refuse, reduce, reuse, recycle, retain) de Béa Johnson, l'individu est devenu plus exigeant en terme de sécurité et santé (animé par la peur de contamination) et l'emballage peut "faussement" rassurer comme barrière au virus. La "marque" pourrait jouer la carte de la réassurance et de la confiance dans ce contexte.

Le R de Refuse "menacé": Ainsi, le **'jetable'**/consommable sur le devant avec masques et autres matériels de protection comme première nécessité et impératif sanitaire : quid de la réplique sur d'autres secteurs à un prix "écologique" élevé et à l'inverse du courant Zéro déchet...

Cependant les R de Reuse & Recycle en bonne posture : le moindre coût de matériel réutilisé/recyclé/en **seconde vie** s'aligne avec la baisse de pouvoir d'achat. La seconde main/l'occasion dispose déjà de vrais circuits de distribution et devrait donc décoller avec des achats/ventes plus "raisonnés" (suite au rangement/tri opéré dans de nombreux foyers confinés)

**Donc comment les entreprises réagissent et adaptent leur offre à ces nouvelles attentes et demandes de consommer moins, mieux, plus vertueux et ce en toute sécurité et surtout en CONFIANCE?**

## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Perspectives et pistes de réponses des entreprises... s'inspirer pour mieux agir!

#### Rester (ou se mettre) en prise avec ce qui se passe dans l'esprit et le foyer des individus

Ecouter les individus de façon structurée, via ses propres études consommateurs et les réseaux sociaux et consulter les nombreuses études publiées par les cabinets de conseil (BCG, Mac Kinsey...) ou instituts d'études (eg Kantar, Yougov, Communautés Quanti Illigo, Quali Adwize sur décryptage des attentes en France...). Les fonctions Consumer Insights semblent des partenaires précieux pour analyser les comportements, identifier les leviers d'engagement et mieux préparer la suite.

#### Benchmarker des actions entreprises avant/pendant la crise pour offrir mieux avec si possible moins !

Face à l'impératif Santé, **Starbucks** pourtant enseigne engagée, stoppe les gobelets réutilisables et revient au "jetable" temporairement...

#### *Chez les distributeurs:*

Mise en place de filières courtes 'forcées' direct to consumer (<https://rungsilivrechezvous.fr/>) pour écouler la production (sinon jetée) en même temps que soutenir des "petits" producteurs.

Rachat par **Picard Surgelés** des invendus aux agriculteurs pour éviter le gaspillage (eg poulet de Bresse)

La distribution en Vrac (**DaybyDay**) où le personnel est formé aux règles d'hygiène et de sécurité: donc besoin de pédagogie et réassurance pour éviter les biens sureballés (faussement non contaminants) et le "tout plastique"

Valorisation des offres « essentials/basics »: **Carrefour** propose une offre réduite et efficace sur essentiels.fr

Applis anti gaspi dans l'alimentaire pour vendre les invendus mais pourquoi pas demain au-delà de biens périssables... (<https://toogoodtogo.fr/fr>, <https://wearephenix.com/application-anti-gaspi/>)



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### *Chez les industriels*

Innovation née du “recyclage” d’un savoir faire: Utilisation par **Dyson UK** de son savoir faire Tech Ventilation pour fabriquer des ventilateurs pour les hôpitaux

Réflexion sur les co-Produits (économiques et écologiques!)- eg stylo **Caran d’Ache** à base de capsules Nespresso recyclées

Marque mode de jeans **1083** sur le ‘Remade in France’ = jeans faits en France à base de fibres recyclées

**Ba&sh** (marque française de mode féminine premium) a créé son vestiaire d’occasion avant la crise en parallèle de sa collection “neuve” à chaque saison, afin notamment de créer un lien direct avec une cible de prospects plutôt encline à être sur le Boncoin ou Vinted

Reconditionnement de produits “défectueux” sinon envoyés au rebut : déjà pratiqué dans la téléphonie mais sur des produits usagés, étendu à d’autres secteurs avec du neuf (ou presque!): **Miliboo** dans l’ameublement lance une offre “reconditionnée” ou **Nordstrom** aux USA adopte le “re-Commerce” en remettant en vente les retours Clients.

### **ALLER PLUS LOIN...**

- **Rester fidèle à ses valeurs et s’appuyer sur sa raison d’être pour faire sens dans l’esprit des individus,**
- **Tisser un lien émotionnel que la RSE permet par la restauration de la confiance pour mieux les engager**
- **ainsi mieux rebondir après la crise avec des actions concrètes comme celles-ci dessus et au delà dans l’innovation et la ré-invention!**





### RSE et responsabilité individuelle: l'engagement des entreprises avant toute chose!

Les entreprises semblent appelées par leurs clients à être utiles, à s'engager, ou à se taire. Une équation à résoudre dans un contexte économique difficile mais une obligation pour sortir par le haut de la crise.

« *L'obsession des entreprises ne consiste pas seulement à donner aux clients ce qu'ils veulent. Il s'agit de réévaluer constamment l'expérience que vous leur offrez en vous posant la question : ' Cela démontre-t-il un engagement envers leur bien-être ? ' ».*

*Anjali Lai du Forrester*

## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Attentes RSE des consommateurs : État des lieux

Selon une étude d'Accenture menée en janvier 2019, 56 % des consommateurs français souhaitent déjà que les entreprises prennent position sur des valeurs sociales et environnementales. Le COVID-19 est venu renforcer le trait.

#### Les français veulent des marques au combat, qui protègent et qui agissent.

Une étude de Kantar, menée en pleine crise, illustre que les attentes des consommateurs vis à vis des entreprises se polarisent sur:

- l'attention portée à leurs collaborateurs: hygiène et télétravail
- la continuité de services: éviter les ruptures et maintenir l'emploi
- la solidarité: faire des dons
- la citoyenneté: relocaliser, se mettre à disposition du gouvernement

#### Les entreprises doivent avant tout assumer leur rôle d'employeur en soutenant leurs salariés et en étant solidaires



Q13. Que devaient faire les entreprises en ce moment ? Sélectionnez jusqu'à 5 affirmations parmi celles que vous considérez les plus importantes.

KANTAR

49

Notons que si 66% des français craignent un impact de la crise sur leur budget, ils ne sont que 25% ( et moins de 1% à la placer en première réponse) à penser que les entreprises devraient faire des remises ou des coupons de réduction.



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

Les Français demandent aux marques de s'impliquer pour les aider au quotidien, mais davantage encore de guider le changement et d'affronter la crise



Q3. Quelle est la principale chose que les marques devraient faire pour le moment ? Quelles autres mesures devraient être prises ?

KANTAR

54

En période de crise, les marques peuvent communiquer seulement si elles ont quelque chose à dire ou à faire. La responsabilité sociétale et des actions concrètes en faveur du bien commun constituent donc les must have des marques en situation de crise..

**La crise rend la communication commerciale inutile et contre-productive à court terme...**

Entre des industries dont l'activité commerciale est portée par les événements ( +1000% pour la livraison alimentaire les jours d'annonces du confinement! ), et des industries jugées plus accessoires ou temporairement à l'arrêt, le besoin de communiquer s'est considérablement réduit, se traduisant par une chute brutale des publicités sur la majorité des médias.

**... mais une communication de marque est nécessaire pour anticiper la sortie de crise.**

Un des enseignements de la crise de 2008 est que plus une marque est forte, plus elle aura de chance de survie et de développement post-crise. La crise est aussi une opportunité de renforcer sa marque.

Alors comment ?



### 5 pistes pour agir et renforcer sa marque auprès des consommateurs

1

#### Renforcer la sécurité de ses collaborateurs

La démarche constitue plus une obligation qu'une action volontaire dans bien des cas. Il est délicat de communiquer sur ce point.

Toutefois, quand la protection des collaborateurs rejoint celle des consommateurs, elle constitue un axe fort de communication. Les entreprises de "première ligne" ne s'y sont pas trompées en mettant en avant la protection des clients et des collaborateurs au coeur de leur communication de crise.

2

#### Détourner ses outils de production pour le bien commun.

Louis Vuitton produit du gel hydroalcoolique, Maison Lejaby fabrique des masques en tissu, Décathlon ouvre ses licences pour un masque détournable en masque pour respirateurs.... les communications de ces marques sur leur agilité ont rencontré un fort succès d'estime qui leur permet d'exister pendant la crise et de renforcer leur image.

**Attention: Dans un contexte de tension sur ces produits, nous recommandons de veiller à fournir des explications en cas de vente ( prix coûtant, maintien de l'emploi, zéro marge).**

3

#### Mettre à disposition ses services quand ils deviennent une quasi-nécessité

Des services de confort avant crise deviennent des services nécessaires ou très appréciés qui permettent aux marques d'être présentes pour aider les populations à surmonter la crise. Les services de divertissement (Canal +, Netflix) ont tous pris des mesures pour renforcer leur offre de service ou l'offrir. Des entreprises du digital ont mis leurs équipes de développement au service de projets solidaires.

**Attention: Des voix s'élèvent contre le risque de dégradation à terme de la valeur du service et contre l'image opportuniste associée. Ces initiatives doivent répondre à la raison d'être de l'entreprise.**

Simplifia, une société qui fournit des solutions de démarches administratives et organisationnelles pour les pompes funèbres propose gratuitement son service de télétransmission pendant le confinement. Simplifia a toujours annoncé vouloir simplifier et accompagner les familles en deuil et reste dans sa raison d'être.



### 5 pistes pour agir et renforcer sa marque auprès des consommateurs

4

#### Utiliser ses moyens de communication pour stimuler l'entraide et l'innovation.

La plateforme Malt, qui met des freelance en relation avec des entreprises, lance le hashtag #readytohelp pour identifier les développeurs, designers, ... prêts à s'engager.

Des radios ont offerts des espaces publicitaires ( par ailleurs délaissés par les annonceurs) à des associations.

5

#### Donner aux associations en utilisant toutes les formes de dons existantes.

Le don est un classique de la RSE qui à condition d'éviter le green ou social washing est une solution simple pour s'engager. Dans le contexte actuel, les marges des entreprises ne permettent pas de faire du don "gratuit" aux associations. Le "RO-isme" décrié par le monde associatif pourrait bien rester de mise.

**Les solutions de dons "utiles" ( pour l'association bien sûr mais aussi pour l'entreprise) à étudier avec attention.**

**Le mécénat de compétences** ( mise à disposition de collaborateurs au profit d'associations) est une solution pertinente pour les entreprises sous-employées qui veulent en plus préserver leur marque employeur.

**Les formes de dons "gratuits"** (expression utilisée par Handicap International pour décrire les dons de type Don du Clic, Microdons, questionnaires solidaires,...) sont des solutions ROistes permettant de "fondre" budget marketing ( d'acquisition ou de fidélisation) et budget RSE **tout en s'engageant avec ses clients.**

**Dans tous les cas, attention:**

**A l'authenticité et à la cohérence d'une posture.** Disney donne ses stocks alimentaires le 14 mars aux banques alimentaires et se fait épingler quelques jours plus tard pour ses pratiques RH vis à vis de ses intermittents du spectacles invités à une rupture "amiable " de contrat.

**A diversifier d'emblée ses engagements** car post-crise les entreprises seront sollicitées pour d'autres urgences (environnement, social, climat, ...).



### **RSE et responsabilité individuelle: l'engagement des entreprises avant toute chose !**

Les entreprises semblent appelées par leurs clients à être utiles, à s'engager, ou à se taire. Une équation à résoudre dans un contexte économique difficile mais une obligation pour sortir par le haut de la crise.

*« L'obsession des entreprises ne consiste pas seulement à donner aux clients ce qu'ils veulent. Il s'agit de réévaluer constamment l'expérience que vous leur offrez en vous posant la question : ' Cela démontre-t-il un engagement envers leur bien-être ? ' ».*

*Anjali Lai du Forrester*

## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Marque employeur et RSE

La marque employeur reste un sujet même en période de chômage de masse annoncé.

Avant la crise, 7 salariés sur 10 se disaient attentifs à la RSE au moment de choisir une entreprise. Rien n'indique qu'avec un chômage de masse prévisible, les salariés puissent être aussi nombreux à faire la fine bouche.

**Toutefois, les besoins en profils pointus, rares et nécessaires à la digitalisation, issus de la génération Millennials, risquent bien de continuer à mettre la pression sur les entreprises en matière de responsabilité sociétale.**



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Marque employeur et RSE: notre analyse

**Sécurité, solidarité et citoyenneté deviennent les valeurs phare des marques employeurs.**

L'étude de Kantar réalisée durant la crise du COVID illustre 2 points d'attention de l'opinion post-COVID19 qu'on devrait retrouver chez les collaborateurs..

**La sécurité:** qu'elle soit sanitaire(protection, hygiène, télétravail) ou sociale ( maintien de l'activité par des plans de continuité des approvisionnements), elle devient structurante dans la relation entre l'employeur et le collaborateur.

**La citoyenneté:** la solidarité avec des associations ( liées à l'actualité) et l'engagement de l'entreprise dans la Cité constituent une exigence forte. La priorité issue du sondage de KANDAR va à la lutte contre le COVID-19. Les autres causes existantes restent d'actualité ( pauvreté, autres maladies, handicap, cause animale,...) et s'aggravent. Il y a des niches pour se démarquer de ceux qui vont surfer sur la tendance COVID.

On peut aussi supposer que des personnes éloignées durant le confinement aient **des envies d'actions**.

Il est probable que **les collaborateurs voudront être personnellement impliqués** dans les actions RSE de l'entreprise (aide aux associations soit sous forme de bénévolat, soit sous forme de dons).

**Tous les départements d'une entreprise chercheront à avoir un impact positif à leur niveau.**

Des marges financières qui risquent de restreindre les capacités d'agir et donc qui vont **se concentrer sur la "RSE à forte valeur ajoutée" pour "aider utile"**.

Si un large consensus sur le besoin de plus de sécurité et de solidarité se dessine, le fait est qu'elles ont un coût que des entreprises exsangues après la crise ne pourront pas toutes supporter.

**Les fournisseurs qui proposent des cashback solidaires, les services qui intègrent la générosité dans leur ADN deviennent tendance.**





### 5 pistes pour agir et renforcer sa marque employeur

1

Dé-briefer les équipes lors de leur retour et écrire ensemble le fil de l'histoire pour désamorcer les incompréhensions et valoriser les initiatives individuelles.

2

Management bienveillant à l'écoute des émotions des collaborateurs : colère, tristesse, peur, joie, optimisme, ...

3

Proposer des dispositifs d'accompagnement pour les plus fragilisés: personnels endeuillés, situation familiale compliquée,...

4

Faire du télétravail un levier de performance et d'équilibre personnel.

5

Impliquer les collaborateurs dans des actions concrètes en faveur de la Cité et de la solidarité (mécénat de compétence, dons personnalisés type Don du Clic)

## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Zoom sur la gouvernance:

#### La loi Pacte

- La loi pacte, promulguée en mai 2019, concerne toutes les entreprises sans distinction de taille. Elle demande aux entreprises de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Si les entreprises n'ont pas d'obligation de résultat elles ont une obligation de moyen. (voir l'excellent guide « Loi Pacte et Raison d'Être » publié par l'ORSE et le C3D).

#### L'Economie Sociale & Solidaire

- Le Haut-Commissaire à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale, Christophe Itier déclare qu' « il est évident pour beaucoup que l'ESS est une des réponses à mettre en avant pour changer nos modes de consommation, de production ou de mobilité. On voit que dans cette crise il y a beaucoup de solidarité, de coordination, de transversalité. Tout cela doit être prolongé dans une économie du bien commun ».

#### L'Investissement Socialement Responsable et les critères ESG

- Parallèlement Hervé Guez CIO du Fonds d'Investissement Minorva indique que les fonds privilégiant des critères ESG résistent mieux à la crise actuelle.
- Bruno Le Maire quant à lui, déclare qu'«Il faut un nouveau capitalisme, qui soit plus respectueux des personnes, plus soucieux de lutter contre les inégalités et plus respectueux de l'environnement.»

#### Après la crise

- Passé le temps de l'absorption du choc sanitaire, les entreprises de l'ESS et leurs réseaux de soutien se sont vite redressés pour continuer à valoriser le rôle du secteur dans sa contribution à la lutte contre l'épidémie et sa place future dans les nouvelles solutions socio-économiques
- Dans un contexte de développement des initiatives solidaires, on est en droit d'espérer une vraie mise en valeur de l'Economie Sociale et solidaire et des investissements privilégiant les critères ESG.



## VII. Quelle RSE et responsabilité individuelle post-crise du COVID-19 ?

### Zoom sur la gouvernance

#### Quelques idées de quick wins

- Le décret relatif aux sociétés à mission a quant à lui été publié début janvier 2020. Aussi, pour éviter d'être taxé de green washing ou d'opportunisme dans leur actions, les entreprises peuvent se saisir de cette parenthèse du confinement pour s'interroger sur leur mission.
- *Comme l'affirme Paul Polman, l'ancien PDG d'Unilever dans un article paru sur Novethic « La première étape est **d'aligner leurs stratégies avec les ODD**, le meilleur business plan du monde ».*

#### Quelques sources

Sociovision/Ifop

[https://www.huffingtonpost.fr/entry/apres-le-coronavirus-notre-societe-va-changer-et-confirmer-ces-6-tendances\\_fr\\_5e7254c6c5b6f5b7c53cd8d5](https://www.huffingtonpost.fr/entry/apres-le-coronavirus-notre-societe-va-changer-et-confirmer-ces-6-tendances_fr_5e7254c6c5b6f5b7c53cd8d5)

Yougov

<https://fr.yougov.com/news/2020/03/31/tracker-covid-19-2-suivi-en-continu-des-comporteme/>

Hub de la poste

<https://www.google.com/url?q=https%3A%2F%2Flehub.laposte.fr%2Ftendances%2Fmarques-vendent-aujour-d-hui-ce-qu-elles-jetaient-hier>

ADN

[https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/usages-et-style-de-vie/crise-sanitaire-detruire-efforts-zero-dechet/?utm\\_source=newsletter\\_ladn&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=news\\_ladn&utm\\_content=20200406](https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/usages-et-style-de-vie/crise-sanitaire-detruire-efforts-zero-dechet/?utm_source=newsletter_ladn&utm_medium=email&utm_campaign=news_ladn&utm_content=20200406)

WGSN

<https://www.wgsn.com/blogs/coronavirus-global-change-accelerators/>

Webinar Frugal Innovation, Navi Radjou

<https://www.facebook.com/InventUCA/videos/554964322070957/>



# Les contributeurs



**Delphine  
Duran Lesecq**

Grandir Conseil



**Christophe  
Labare**

Generous Connect



**Marie-Christine  
Skvorc**

Forweavers





**VIII.** Management &  
R.H. :  
Organisation et  
stratégie



## Après la crise : Quel management, quel recrutement, quelles manières de travailler dans un monde toujours mondialisé ?

La **mondialisation des années 80** a déréglementé les échanges internationaux de marchandises en créant des accords régionaux et décloisonné la circulation des capitaux en optant pour la désintermédiation bancaire.

Elle a répondu aux recherches de rentabilité, permis d'augmenter le niveau de vie des populations et divisé par dix le taux de pauvreté dans le monde. Puis, un coup de semonce en 2008 attire notre attention sur les limites de nos jonglages financiers.

Actuellement, à cause d'un tout petit virus, mais diablement puissant et dévastateur, nous traversons une période, sine die, qui nous plonge dans la plus perplexité quant à l'avenir des nations.

Notre économie va connaître une récession, sans précédent, (< 8% ?) qu'il faudra compenser par un accroissement de notre dette déjà très importante.

Il demeure bien probable que nous surmonterons cet écueil mais des changements s'opèreront : politiques, économiques, commerciaux, sociétaux... ? Certains avaient déjà l'habitude de dire que le monde allait changer autant dans les dix prochaines années (et nous y sommes déjà) que dans les cent dernières années.

Voilà le sujet sur lequel beaucoup s'interrogent car il va nous amener à **modifier notre paradigme de société**. Mais que l'on ne s'y trompe pas, il ne s'agit pas de considérer que le passé est mauvais pour construire un avenir meilleur. Rentabiliser les entreprises, fédérer des fabrications, proposer des offres compétitives et attirer la demande par des politiques marketing talentueuses sont des actes vitaux pour les entreprises.

Il s'agit, maintenant, de **repenser le sens de nos actions**, qu'elles soient professionnelles ou sociétales.

## Après la crise ...

Sur le plan **micro-économique**, un choc d'offres et de demandes va perturber le système de production. Les entreprises vont devoir produire, vendre, gérer.

Il leur faudra donc des fournisseurs en capacité de produire, des offres suffisamment attractives, une demande en capacité d'acheter, des RH pour organiser et servir les différentes fonctions et des capacités financières pour faire face à tous ces besoins. Nul doute que la dette va financer ce temps intermédiaire.



**TO DO :** Pour vous aider à redémarrer rapidement, soyez pro-actif, sondez vos clients pour connaître leur niveau de stock dans les matières / produits que vous leur livrez et proposez de co-élaborer le processus de sortie de crise.

Il faut gérer les RH, car les salariés vont souffrir les premiers de cette crise sanitaire devenue économique. Il faudra prendre garde à la fuite des cerveaux ou, comme on l'a constaté lors des délocalisations, aux pertes de compétences.

Les **entreprises vont devoir réorganiser leurs cycles économiques** : fabrication, commercialisation, financiarisation, gestion des RH.

Nous avons constaté que, pour répondre à la seule notion de rentabilité, les entreprises ont délocalisé leurs productions dans les pays où la matière travail est la moins coûteuse. Ceci répond aux critères de rentabilité dont tout dirigeant d'entreprise est le garant.

Ces pays qui répondent aux critères de fiabilité, sur le plan quantitatif et qualitatif, sont des pays en voie de développement dont le plus important est la Chine.

En une quinzaine d'années, la Chine est devenue un pays industrialisé qui compte 400 millions d'habitants disposant d'un grand pouvoir d'achat. Le niveau de vie ayant augmenté, le pays n'est plus attractif et beaucoup de fabrications ont été et sont relocalisées. Malgré tout, il demeure encore le principal fournisseur mondial.

L'impact d'une politique de fabrication délocalisée ou centralisée est que, s'il manque la moindre pièce, la chaîne de production du produit fini est arrêtée. C'est ce qui s'est passé dans les domaines de l'automobile ou des laboratoires pharmaceutiques.

Les grands Groupes font fabriquer leurs produits par parties. L'iphone est fabriqué en Corée, en Allemagne et en Chine sous licence américaine. Qu'un seul de ces pays fasse défaut et il n'y a pas d'iPhone sur le marché.

## Après la crise ...

Ce sont les fabrications à faible valeur ajoutée qui sont sous-traitées, là où les coûts de main-d'œuvre sont les moins chers. Nous avons conservé les parties que nous devons maîtriser : la R&D et le Marketing.

Cette politique nous a rendu complètement dépendants de ces pays de délocalisation :

- Il n'y a pas de masques parce qu'ils sont fabriqués en Chine.
- Nous ne pouvons faire de tests Covid-19 parce que le produit réactif est produit en Chine.
- Nous ne pouvons intervenir militairement sur des terrains opérationnels étrangers qu'avec l'accord des Américains ou des Russes, eux seuls disposant d'avions de transport adéquats.
- Notre industrie dépend de fournisseurs aux 4 coins de la planète, etc.

Nous sommes devenus le tiers-monde.

Il va donc falloir, aussi, **repenser** la production, ce qui peut alors poser des problèmes macro-économiques.

*“ Au **sortir de la crise**, il y aura un **choc d'offres et de demandes**. ”*



**TO DO** : Faites le point sur vos processus vitaux, identifiez vos fournisseurs clés, identifiez des alternatives en France et dans d'autres pays. Sur base de ces informations refaites une “pricing review” et votre plan stratégique.

Les offres devront se restructurer, les détaillants jusqu'aux grossistes ayant à se réapprovisionner auprès des fabricants, eux-mêmes à court de matières premières, surtout si elles sont saisonnières. Il va sans dire que le cycle mettra un certain temps avant de circuler normalement.

Ce sera sans doute le moment de revoir son circuit d'approvisionnement en faisant appel à des fournisseurs plus proches, ce qui aura pour avantage de réduire les délais et les stocks (à l'exemple de Zara) ainsi que l'image du « made in ». Cette politique d'achat évitera une dépendance à un seul fournisseur. Une des règles du management est de susciter la concurrence en se fournissant auprès de plusieurs canaux.

Par ailleurs, le temps de fermeture des différentes entreprises de vente occasionnera une perte de CA irrattrapable. Ce sera une perte pour les achats de service (restauration, tourisme, cinéma, théâtre, etc.) et un report pour les achats de matériel, qui sera tout de même une perte puisque le ratio de rotation sera de + X mois.



## “Toutes les demandes ne pourront être satisfaites !”

Le monde change, la demande change et les entreprises devront s'adapter au marché et non le contrarier.

C'est la demande qui fait le marché et la demande, c'est l'ensemble des consommateurs B2C ou acheteurs B2B.

Par exemple, le manque de contacts imposé par les grandes surfaces ou les sociétés institutionnelles ne répond pas aux désirs de la clientèle. Il ne répond pas non plus à l'économie de l'emploi. Que la technologie supprime les caissières est un progrès incontestable car elle libère le personnel de travaux répétitifs, mais comment concevoir une grande surface sans aucun personnel de contact ?

A Londres, dans toutes les stations de métro, il y a des caisses automatiques mais aussi, une personne au guichet, pour renseigner et vendre des billets, et une personne au portique, pour aider les voyageurs avec des bagages ou qui ont des difficultés avec leur titre de transport. Pourtant, la Grande Bretagne est un pays des plus libéraux. Il en va de même dans les magasins qui disposent de personnels de contact dans les rayons. Sans parler du Japon qui est un pays des plus exigeants sur le plan du service ou service/produit.

Citons aussi un exemple en France avec Free qui avait tout misé initialement sur le data et qui installe maintenant des boutiques en ville.

Sur le plan **macro-économique**, que ce soit pour des raisons économiques ou environnementales, relocaliser impliquera la fermeture des usines de production dans différents pays à bas coûts et réduira leur PIB ainsi que leur niveau de vie.

Ce seront des débouchés commerciaux fermés à nos offres.

Tout comme les conséquences que pourrait produire un changement des sources d'énergie.

Ce ne serait plus alors seulement macro-économique mais géopolitique.

Sur le plan **géopolitique**, la première question qui va se poser est celle de l'influence, le « soft power ». Quel pays ou quelle région disposera d'une influence suffisante (forme d'hégémonie) pour faire changer, réguler, organiser et mettre en œuvre un changement de paradigme de la Société ?

L'idéologie communiste n'a pas pris corps, et c'est tant mieux ; le capitalisme, lui, a atteint ses limites.



## “Toutes les demandes ne pourront être satisfaites !”

Nous sommes à la croisée des chemins d'une société qui deviendrait socialo-capitaliste ou capitalo-sociale.

Il faudra en effet **répondre** :

- A une démographie ascendante, essentiellement des pays les plus pauvres, pour aider à former, industrialiser et auto-alimenter leur population.
- Au problème de revenus, la population augmente tandis que les besoins en RH se réduisent.
- Aux besoins sociaux, sanitaires et éducatifs des populations
- A de nouvelles conceptions du travail et du droit du travail, ceci étant d'ores et déjà sur la table du BIT à Genève.

Nous parlons d'hégémonie plutôt que de solidarité parce qu'il est probable que les décisions importantes et mondiales ne pourront être prises que par une autorité, issue d'un large consensus ou d'un « **hard soft power** ».

L'influence peut s'exercer aussi par un groupe de pays tel que l'UE. Il s'agit de la 1<sup>ère</sup> puissance commerciale mondiale si elle était en capacité de trouver un modus vivendi.

On parlerait alors de « soft power ».

Dans les cas graves (pandémies), les démocraties sont fragiles car elles ne peuvent imposer des décisions que sous le carcan de droits « fondamentaux » dont elles ne peuvent s'exonérer.

Comment **réorganiser notre système de production** pour remédier aux inconvénients, certains rédhibitoires, constatés.

On a bien remarqué que la relocalisation avait déjà commencé, à petite échelle.

Décathlon fabrique ses bicyclettes dans le Nord de la France et Atoll ses lunettes dans le Jura.

## Mais peut-on tout relocaliser ?

D'abord, il ne faut pas confondre « délocalisation » et « localisation ». Si la délocalisation, c'est fabriquer dans un pays étranger à bas coût pour réimporter ensuite les produits dans le pays d'origine, la localisation c'est fabriquer dans un pays étranger pour y vendre ses produits, soit parce que le prix de revient y est inférieur, soit parce que la législation du pays l'impose, ce qui est le cas en Chine ou dans les UAE.

Par ailleurs, on ne pourra pas fabriquer en France tout ce qui avait été délocalisé.

Même avec une fabrication robotisée, les prix augmenteraient.

Il faut surtout reprendre le contrôle de nos fabrications en les diversifiant et en fonction des exigences de la clientèle.

Les productions peuvent être rapatriées dans l'UE qui offre plusieurs intérêts :

- La réactivité : délai de réaction entre la commande et la livraison, sécurité de la qualité requise
- L'image : un « made in » fait vendre mais impose aussi une qualité.
- Le prix : celui lié à la crédibilité d'un positionnement supérieur.

Si la pandémie de Coronavirus avait été prévue dans [un rapport public de la CIA](#) en 2005, pourquoi rien n'a-t-il été fait pour préparer la catastrophe annoncée ? Pourquoi, dix ans plus tard, alors que Bill Gates annonçait dans une [conférence TED](#) que le monde n'était pas prêt et que c'était le prochain grand challenge pour le gouvernement du monde entier, rien n'a-t-il été fait ? Au contraire, alors que tous les voyants étaient au rouge, les responsables de la santé ont laissé l'ensemble des sociétés pharmaceutiques françaises délocaliser leur production en Chine et ce, malgré quelques épidémies qui auraient dû mettre tout le monde en alerte.

Bref, si nos dirigeants considèrent les rapports des scientifiques comme des fictions sans grand intérêt, comment se prépare-t-on à la prochaine crise ? Au niveau des entreprises, quelles sont les leçons stratégiques à retenir de la situation actuelle ?

Adage populaire comme vision stratégique : "Ne pas mettre tous ses oeufs dans le même panier de producteurs, fussent-ils "low-cost" !"

"Un Rubix cube d'une seule couleur est vendable mais ne déchaînera pas les passions » : ceux qui s'en sortent le mieux en temps de crise sont ceux qui ont des outils variés. Bref, travaillez sur votre diversification.

Selon une étude de Développement des entreprises du Canada, les entreprises les plus diversifiées connaissent de loin la croissance la plus rapide des revenus et des bénéfices.

Les entreprises dont la diversification porte sur les produits et services, les investissements, les secteurs des clients, les canaux de distribution ou la couverture géographique sont celles qui ont le plus de chances de survivre dans différents cycles économiques.



## Mais peut-on tout relocaliser ?

### Est-ce que la co-construction est l'unique solution du monde d'après ?

Pour faire face aux hégémonies, quelles qu'elles soient, il faudra obligatoirement créer des synergies. L'UE en est une, si ses Etats-membres y adhèrent.

Les échanges marchands ne fonctionnent que s'il existe une réciprocité de marché. Un pays en autarcie qui n'importe pas n'exportera pas.

Ce sera encore plus vrai dans le monde futur. Du reste, tous les accords régionaux qui se mettent en place en sont le révélateur.

La platformisation du monde digital en est une application transnationale, construite autour d'écosystèmes technologiques qui co-construisent une offre riche et puissante.

A ce titre, dans ce nouveau monde, les entreprises qui ont une véritable stratégie d'innovation et qui sont habituées à se projeter vers l'avenir sortent généralement du lot en période de ralentissement économique.

Sans aller jusqu'à ce que les GAFAs ont réussi à imposer, comme évoqué au premier chapitre, les entreprises de toutes tailles peuvent tirer profit d'une entraide / co-construction d'offres communes ou complémentaires.

Repenser son éco-système permet de retravailler sa/ses proposition/s de valeur/s et l'ensemble de sa stratégie marketing.



**TO DO :** Examiner sur quelles parties de vos processus de production et de votre offre produits et services des partenariats avec d'autres entreprises, notamment dans la sphère du digital, pourraient changer la mise en marché de votre offre.

## Quel sera le nouveau visage du recrutement et la marque employeur à la sortie de crise ?

L'image, avant ou après la crise, conserve une grande importance ; les grandes entreprises y consacrent une grosse part de leur budget marketing.

Il y a plus de 20 ans, l'image et les salaires permettaient d'attirer les talents au sein des grands groupes. Déjà bien avant la crise, certains de ces derniers ont commencé à rencontrer des difficultés de recrutement de ces "hauts potentiels". La raison ? La quête de sens que nous vivons tous, plus ou moins fortement, mais particulièrement présente chez ceux qui ont encore tout leur avenir devant eux ; et ce n'est pas la crise du COVID-19 qui va ralentir cette tendance lourde, bien au contraire !

Ce n'est donc pas sans raison que des efforts sont faits par les entreprises sur l'environnement, l'écologie ou la politique RSE ; ils font rayonner une image vertueuse de la société. Les investissements financiers opérés figurent d'ailleurs en bonne place sur les bilans, car la cohérence de la démarche globale est indispensable.



**Eric Hollander**  
**Air**  
C.E.O.

“ Les marques doivent passer de la marque commerciale à l'outil sociétal. ”

Pendant la crise actuelle, il n'est pas facile pour toutes les entreprises de se montrer vertueuses. Si votre activité n'est ni liée à la santé, ni convertible en outil de production d'éléments de support à la population et au personnel soignant, il vous sera plus difficile de transformer la crise en opportunité.

Il est certain que les grandes marques qui se sont prêtées à la confection de masques ou de respirateurs se sont dressées une belle image et une marque employeur avec des valeurs qui pourront attirer les talents.



## ... Vers un management plus holistique.

A ce titre, il est intéressant d'observer que les avis divergent sur les méthodes de construction de la marque commerciale et de la marque employeur.

Comme le montrent les travaux du LabRH, par exemple, certains insistent pour que les deux soient séparés ; alors que d'autres font un lien direct entre l'image extérieure et le travail sur l'image interne qui sous-tend la marque employeur. Il est probable que votre point de vue dépendra de la nature et de l'état de la collaboration entre les départements R.H. et Marketing !

Ajoutez à cela la nécessaire transformation digitale des entreprises et la montée en puissance de l'automatisation liée à l'exploitation de l'intelligence artificielle et vous atteignez un niveau de complexité difficile à appréhender pour le commun des mortels.

A ce titre, le digital au sens large a déjà mis autour de la table une myriade d'hyper-spécialistes d'un petit bout du processus global de l'entreprise. La question soulevée est donc celle du management de l'ensemble avec ses dimensions de spécialisation, d'histoire de la marque et de sa raison d'être (le fameux "Why" prôné par Simon Sinek), de vision d'avenir, des processus augmentés par l'intelligence artificielle, de rôle et motivation des ressources humaines, de compétences nécessaires, de RSE, d'image de marque, d'expérience client, ... et enfin d'organisation de tout cela. Bref, quel manager a encore une vision holistique de l'ensemble ?

Il n'y a pas de réponse simple à une question aussi complexe, mais n'hésitez pas à lancer vos équipes dans l'exercice suivant : pour identifier les "trous dans la raquette", comparez les réponses de vos équipes sur les points suivants :



## Pourquoi l'intelligence humaine est plus forte que l'IA ?



L'IA, c'est de l'intelligence humaine encapsulée, processisée, rendue puissante par ses capacités de calcul et de traitement de grands volumes de données. On parle d'intelligence « artificielle », c'est-à-dire fabriquée et non innée, laquelle obéit à un algorithme pensé par l'homme pour façonner un outil.

Elle remplacera l'homme dans certaines tâches pour le soulager. Par exemple, les IRM lus par l'IA auront une fiabilité dans la constance de lecture que l'on ne possède pas. Les erreurs de lecture n'existeront plus mais les appréciations seront formulées par du personnel soignant. On parlera ici d'humain augmenté plutôt que remplacé.

Demain, l'IA remplacera le greffier dans le classement informatisé et la rédaction des jugements, la caissière en réduisant les temps d'attente, assistera le policier dans ses recherches de personnes, mais la réflexion demeurera humaine.

A côté des grands fournisseurs d'IA américains ou chinois, des pépites françaises font des choses étonnantes. Mais le plus étonnant aujourd'hui est l'accessibilité des outils à mettre en place pour transformer vos processus.

La question clé n'est donc pas : quel outil ? mais : que faire avec ? Quelle valeur ajoutée cela crée-t-il ? De quelles économies peut-on profiter ?

## IA et humain : examen ou concours ?

Le rapport qualité / prix détermine une part importante des transactions monétaires : vais-je craquer pour le dernier Iphone ou être raisonnable en choisissant un concurrent moins cher avec les mêmes fonctionnalités ? Vais-je partir en voyage organisé ou demander à une agence locale de me bâtir un séjour sur mesure ? L'entreprise va-t-elle recruter un ingénieur full stack très expérimenté ou fera-t-elle confiance à un profil plus débutant ?

L'arbitrage peut se résumer ainsi : est-ce que je vise l'excellence ou, une fois mes critères de décision atteints, est-ce que je préfère investir le moins d'argent possible dans cet achat ?

Le choix d'utiliser l'IA ou la robotisation à la place ou en complément des humains va reposer sur les mêmes mécaniques. Si un robot ou une IA permet de remplacer des ouvriers à la chaîne ou des employés de call center en conservant les mêmes ratios de qualité, alors le risque est bien de voir des emplois disparaître. A l'inverse, si l'objectif est l'excellence, alors l'IA viendra compléter les humains et non les remplacer.



**TO DO :** Identifiez à chaque étape du parcours client, si une information, même compliquée à trouver pourrait augmenter la qualité de l'expérience client. Si c'est le cas, vous avez certainement une opportunité d'utiliser une I.A. pour doter votre dispositif de relation client d'agents augmentés.

Imaginez en 1990 un département financier qui installe Excel. Deux options se présentent : garder les mêmes analyses et reportings et diminuer le nombre de collaborateurs, ou garder les équipes inchangées et utiliser les gains de productivité pour analyser plus en profondeur, plus rapidement et permettre à l'entreprise de prendre des meilleures décisions. Si deux entreprises concurrentes ont choisi l'une la première option et l'autre la deuxième solution, laquelle s'est le plus développée ? Vraisemblablement celle qui a décidé de viser l'excellence pour analyser son business plutôt que celle partisane d'une logique de good-enough.

Il en est de même et il en sera de même pour l'IA : les algorithmes d'optimisation ou d'analyse de l'intelligence artificielle sont largement disponibles sur le marché. Les utiliser sans modification, à moindre coût, permettra d'avoir des analyses good-enough qui fourniront des résultats de qualité mais ne permettant pas de se différencier. Ce sera peut-être la bonne option dans un nombre important de cas quand il s'agit de produire efficacement et massivement un produit ou service standard en respectant le niveau de qualité attendu par le client et requis par la réglementation.

Viser l'excellence nécessitera d'aller plus loin et donc de faire intervenir l'humain pour faire évoluer les algorithmes standards, pour essayer les nouvelles méthodes, pour sélectionner différemment les jeux de données, etc . C'est l'expérience ou le talent humain augmenté par les capacités de l'IA qui permettra de viser l'excellence, face à une compétition globale armée des mêmes outils.



## Nouvelles formes de travail à instaurer

Une blague que vous avez certainement vu circuler sur les réseaux sociaux nous dit qu'à la sortie de la crise, le COVID-19 aura plus fait pour la transformation numérique des entreprises que tous les consultants et les technologies qu'ils recommandent. Est-ce si risible que ça ?

Forcés par les événements, nous avons dû tous nous réinventer, pour beaucoup se mettre au télétravail et découvrir de nouvelles formes de collaborations. Le document que vous lisez en ce moment en est un bon exemple, initié par un indépendant, imaginé lors d'un hackathon ouvert à tous et produit collectivement, il démontre qu'une communauté professionnelle peut se mobiliser pour faire avancer les choses.

Télétravail, agilité de l'entreprise, fonctionnement en réseau, organisation apprenante, management holistique, les notions qui vont certainement se développer dans un avenir proche étaient déjà présentes avant le COVID-19, mais les conséquences de la crise vont plus que probablement accélérer leur mise en oeuvre.

Beaucoup d'experts prédisent que les différentes formes d'intelligence artificielle amèneront à une reclassification des emplois. Certains disparaîtront et d'autres, qui n'existent pas encore, apparaîtront.

Nous devons adopter un nouveau mode de travail répondant à un nouveau temps de travail. Il n'est pas improbable que nous n'ayons besoin de travailler que 15 à 20 heures par semaine, reste à savoir comment « partager » ce temps, évaluer les salaires et les niveaux de vie.

Beaucoup de nouveaux métiers n'existant pas encore, il est difficile de se prononcer sur leurs formes. Ce qui est déjà en cours de transformation dans bien des entreprises est l'offre servicielle qui accompagne même les productions les plus classiques. La gestion continue du changement et la culture de l'agilité seront donc plus que probablement des facteurs clés de succès de votre entreprise.



**TO DO** : Profitez du confinement pour sonder vos équipes et savoir quelle partie du personnel voudrait télétravailler et à quel niveau, quelles nouvelles compétences ils voudraient acquérir.

Quelques semaines après la sortie de la crise, reposez les mêmes questions et agissez.

## Prévenir plus, pour guérir moins

Si, à très court terme, renforcer nos capacités de résilience, avec une meilleure préparation à la gestion de crise, et prendre en compte de nouveaux courants, comme la relocalisation ou le renforcement de la régulation, sont une priorité, faire évoluer nos modèles en profondeur sonne à présent comme une évidence. Un grand nombre d'acteurs économiques a déjà pris la mesure des enjeux liés à un véritable déséquilibre mondial et entrepris des démarches de transformation. D'autres, face à la situation actuelle, déclenchent leurs premières actions. Une troisième catégorie, ancrée dans le déni, ira droit dans le mur.

A l'instar de votre département informatique, qui se doit d'avoir un D.R.P. - "Disaster Recovery Plan", c'est-à-dire un plan de retour en charge après un désastre, une panne ou tout événement conduisant à une perte d'exploitation, l'entreprise tout entière devrait avoir un plan de sortie de crise. Bien entendu, il aurait fallu prévoir ce genre de plan avant la crise et non, comme bon nombre d'entreprises, apprendre à naviguer en pleine tempête.



**TO DO :** Profitez du temps de pause pour revisiter votre stratégie, vos partenariats, votre organisation et vos plans d'action. Collectivement, construisez vos plans de « continuité d'activité » et de « reprise après désastre ». Faites-en un projet d'entreprise pour motiver vos troupes.

Pour Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance, "C'est le moment de se poser des questions opérationnelles fondamentales sur votre entreprise, son destin, ce que vous voulez en faire, comment vous voulez profiter du rebond". Sachant que la crise sanitaire sera suivie d'une crise économique et probablement financière, il est d'autant plus urgent de prendre ce recul nécessaire à la résilience de notre système. La vision et la stratégie des mois et des années qui suivront doivent être mûrement réfléchies dans cette période pour y voir clair lors du redémarrage durant lequel chacune et chacun repartira la tête dans le guidon.

# Conclusion

Merci de votre attention et toute notre gratitude à l'ensemble des nombreux esprits positifs qui ont contribué à cette boîte à idées.

Pour conclure, il reste sans nul doute de nombreuses questions soulevées par la crise actuelle, mais dans la mesure où l'exhaustivité des solutions n'était pas un objectif réaliste, nous espérons au moins vous avoir inspiré quelques unes et que vous en sortirez plus fort.



Nous avons pu démontrer tous ensemble qu'en se mobilisant, il est possible, en peu de temps, de faire travailler une vaste équipe de contributeurs pour produire un projet.

Dans le cas de notre hackathon, la plupart des contributeurs ne se connaissaient pas, les thématiques étaient totalement ouvertes et la plateforme connue uniquement de quelques-uns. Ces difficultés n'ont pas empêché le développement de solutions sur un vaste éventail de sujets. Imaginez si vous concentriez toute cette énergie créative sur vos sujets, votre contexte particulier, ce que vous pourriez accomplir !

L'ultime point de cette boîte à idées ne serait-il donc pas de reproduire cette expérience en interne, dans votre entreprise, pour stimuler l'intelligence collective, découvrir de nouvelles façons de collaborer, se créer de nouveaux contacts au sein de l'entreprise, etc ...

Bref, n'hésitez pas à laisser votre empreinte sur les solutions à cette crise !

Le collectif HackezLaCrise.



# Les contributeurs



**Elie Liberman**

MarketingCoach.fr



**Alain Quirot**

Enseignant et Consultant



**Mickaël Réault**

Sindup





#HackezLaCrise

