

<REZ



**APRÈS
DEMAIN**

| 1

Kretz

APRÈS DEMAIN

©Kretz

Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kretz. Usage strictement personnel. Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

Kretz
CHE-150.219.848
Rue du Rhône 14
CH-1204 Geneva
Switzerland

www.kretzstrategy.com

Ensemble, ré-imaginons l'avenir!

PROLOGUE

Kretz est une nouvelle boutique de conseil en stratégie disposant d'une forte ADN digitale.

Nous accompagnons nos clients et les aidons à réinventer leur business afin d'atteindre un future désirable et pérenne en créant de la valeur partagée par l'ensemble des parties-prenantes.

Pour plus d'information, merci de consulter notre site web: www.kretzstrategy.com

APRÈS DEMAIN | 1

DE LA SIDÉRATION À L'ACTION: QUELLES PERSPECTIVES POUR LES DIRECTEURS MARKETING/ CMO

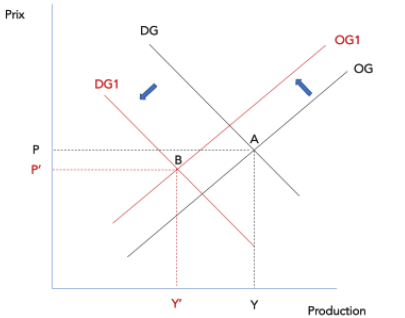
Portant à la fois sur l'offre et la demande, la crise sanitaire et économique actuelle est une occasion unique pour les Directeurs Marketing/CMO de réinventer leur business.

La crise que nous traversons nous sidère par l'ampleur de son échelle (globale), sa vitesse (quelques semaines) et sa force (crise sanitaire et économique).

En survenant de la sorte, cette crise vient souligner de nombreux déficits. Déficits politiques, économiques, sociaux dont les caractéristiques nous sont malheureusement bien connues à présent : manque de moyens dans les services publics, absence d'anticipation de la crise et de ses conséquences, inculture vis-à-vis de la pandémie, trop forte dépendance aux approvisionnements en provenance de l'étranger, faible capacité d'autosuffisance, recours massif à l'état providence, manque de solidarité au niveau européen.

Cette sidération vient du fait qu'à la crise sanitaire s'ajoute une crise économique sans précédent résultant d'un double choc négatif à la fois sur l'offre et sur la demande.

Mesure de l'effet d'un double choc négatif sur l'offre et la demande globale



Ce premier graphique représente les courbes d'offre et de demande globale subissant un double choc négatif.

Les droites OG et DG représentent l'offre et la demande globale avant la crise. Leur jonction en A permet de visualiser le niveau de production en Y et le niveau de prix en P.

En situation de récession, l'offre et la demande baissent en même temps, droites OG1 et DG1, le nouveau point d'équilibre s'établit en B et on peut donc constater une baisse de la production en Y' conjuguée à une baisse des prix en P'.

Un premier choc sur l'offre tout d'abord dont la cause première résulte de la baisse des approvisionnements en provenance de Chine, entraînant tout d'abord un fort ralentissement, puis du confinement de la population, entraînant cette fois-ci un arrêt brutal de l'ensemble d'un appareil de production privé de sa force de travail (-33 % de perte d'activité économique au 7 mai)¹

Avec une consommation des ménages accusant un retrait de -32% par rapport à son niveau normal², nous assistons à un deuxième choc sur la demande qui résulte de plusieurs facteurs : la mise en chômage partiel de 12,1 millions de salariés dont les baisses de salaires s'établissent à -16%³ ; l'augmentation de l'épargne (phénomène de provision bien connu en temps de crise) mais surtout des dépenses rendues impossibles en raison de la fermeture des commerces, des dépenses annulées ou reportées car jugées non indispensables.

¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4488566?sommaire=4473296>

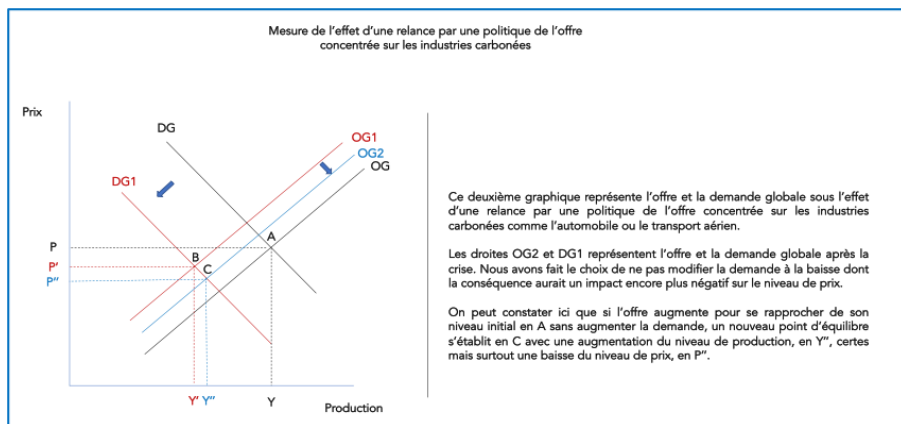
² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4488566?sommaire=4473296>

³ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/tableaux-de-bord/le-marche-du-travail-pendant-le-covid-19/tableaux-de-bord-hebdomadaires/article/situation-sur-le-marche-du-travail-au-5-mai-2020>

Avec un recul de son PIB estimé par l'OCDE entre -11,4% et 14,1%, la France est officiellement entrée en récession⁴.

Depuis le 11 mai 2020, date de début du déconfinement, se pose la question épineuse de la relance, de son financement et de son affectation. En effet, si la puissance publique privilégie la relance par une politique de l'offre, celle-ci semble concentrer ses efforts sur les industries les plus carbonées dont la chute inéluctable se voit accélérée par la survenance de ce virus (PSA, Renault, Air France⁵) au détriment d'un véritable « green deal » c'est-à-dire une croissance plus durable et responsable⁶ et surtout au détriment du pouvoir d'achat des ménages.

Bien que destinée aux entreprises qui ont le plus soufferts pendant la crise, cette politique de la relance par l'offre comporte au moins deux inconvénients majeurs portant sur son possible effet sur les prix et sur la nature de son affectation.



⁴ <https://www.oecd.org/perspectives-economiques/>

⁵ https://www.liberation.fr/france/2020/04/17/l-etat-fera-t-il-un-cheque-de-20-milliards-aux-entreprises-polluantes-sans-contreparties_1785560

⁶ https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/05/09/apres-la-crise-le-temps-de-la-monnaie-verte_6039129_3232.html

Financée par la dette, dont on ne sait pas encore à l'heure actuelle si elle sera mutualisée au niveau européen, cette politique de relance entièrement axée sur l'offre risque de provoquer un effet encore plus négatif sur les prix. Augmenter l'offre, donc la production, sans augmenter la demande va contribuer à gonfler les stocks déjà particulièrement conséquents, notamment dans l'automobile. Pour se défaire de leurs stocks, les entreprises vont donc devoir appliquer de nouvelles politiques de prix, à la baisse, pour pouvoir écouler leurs marchandises.



Si on connaît à présent le coût du déconfinement, évalué à 120 milliards (attention, il ne s'agit en aucun cas du coût total de la crise), on ne sait pas encore précisément par qui il va être supporté. La répartition actuelle de ce coût pourrait être la suivante : les finances publiques à hauteur de 71 milliards, 44 milliards pour les entreprises (correspondant à une baisse équivalente à -3 points de marge) et enfin 11 milliards pour les ménages (perte de pouvoir d'achat, perte de -16% de salaire, chômage)⁷.

Faute de pouvoir consommer, les ménages français ont économisé pas loin de 55 milliards d'euros⁸. On ne saurait prédire quel va être le devenir de cette épargne dite « forcée ». Les ménages vont-ils continuer à épargner ? Si oui, jusqu'à quand ? Vont-ils utiliser leur épargne ? Si oui, quels sont les secteurs économiques qui vont le plus en profiter ?

⁷ <https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/pbrief/2020/OFCEpbrief67.pdf>

⁸ https://www.lemonde.fr/argent/article/2020/04/23/en-france-l-epargne-forcee-un-moteur-pour-la-reprise-post-confinement_6037495_1657007.html

Avant de tenter de répondre à ces questions, il convient tout d'abord d'étudier comment la double crise sanitaire et économique a impacté la consommation des ménages. S'il est à peu près évident que la majorité des ménages ont modifié leurs habitudes de consommation, en se reportant sur les achats en ligne versus les achats en boutique, voit-on se dégager de nouvelles tendances de fond ?

Alors qu'elles ne représentaient que 6% du marché des produits de grande consommation en 2019, les ventes en ligne ont presque doublé pendant la crise, atteignant plus de 10% au mois de mai 2020⁹. Des ventes boostées par la croissance du commerce alimentaire dit « généraliste » (+80%) et accélérées par le drive et les livraisons à domicile.

Si à l'instar des produits de grande consommation (produits frais surtout) les grandes plateformes digitales ont largement bénéficié de cette crise (à l'instar d'Amazon bien sûr mais aussi toutes les plateformes de divertissement en streaming comme Netflix, MyCanal ou encore Amazon Prime Video)¹⁰, il n'en est pas de même pour les produits de luxe (hors cosmétiques), les vêtements et accessoires, et bien entendu le tourisme, l'hôtellerie et la restauration, secteurs en très net recul voir à l'arrêt.

L'impact de cette double crise se manifeste également en matière d'investissements publicitaires qui accusent une baisse globale de 8,1% en 2020 (\$49,6Mds)¹¹. En France, cette chute des investissements publicitaires s'établit à -18,7% soit la chute la plus spectaculaire de la zone euro. Les médias online s'en sort mieux

⁹ <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/article/2020/covid-19-un-nouveau-palier-atteint-en-france-par-le-e-commerce/>

¹⁰ <https://www.statista.com/study/54925/video-on-demand/>

¹¹ <https://content.warc.com/gat-june-2020.html>

que les médias traditionnels (hausse de +0,6% Vs. Baisse de -16,3% au niveau global en 2020).



Pour les directeurs marketing/CMO, ce double choc sanitaire et économique a d'abord été synonyme de sidération se traduisant par une bascule de ses priorités en passant de la croissance à la stabilité : en commençant par sécuriser ses équipes et organiser le travail à distance ; en déplaçant ses efforts marketing en direction de marchés, des zones géographiques moins touchées par la crise, du moins au début de la crise, et des catégories de produits en fonction de leurs disponibilités (par exemple de l'Asie vers les USA) ou encore d'optimiser l'ensemble de ses processus pour stabiliser son offre... C'est-à-dire de mettre en œuvre toutes les capacités disponibles afin d'absorber au mieux la crise traversée.

Vient ensuite une étape cruciale que l'on peut qualifier d'étape de résilience. Avec la réouverture progressive des commerces depuis le 11 mai 2020, puis des terrasses de restaurant, frémit doucement la demande.

Aussi faible soit-elle, cette demande appelle une réponse en matière d'offre et un passage à l'action de la part des directeurs marketing/CMO : évaluer l'impact, à moyen et long terme, de cette double crise sanitaire et économique sur ses activités, les attentes et les besoins de ses clients, faire coïncider cette évaluation avec ses plans marketing, clarifier ses plans à long terme; nourrir l'activité existante en relançant les opérations et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ; faire évoluer votre business model ou encore créer un nouveau business model ; accélérer sa transformation digitale (augmenter ses ventes sur les canaux

digitaux, maximiser les livraisons à domicile et plus généralement la dimension servicielle de ses offres...) ; revoir le rôle et l'articulation de ses points de contact ou encore d'excuber ses prochains projets innovants afin de valider leur pertinence.

Si l'avenir est incertain, il est en revanche permis de mettre à profit cette incertitude pour remettre les choses à plat, se réinventer pour imaginer d'autres modèles de croissance et viser l'excellence opérationnelle.

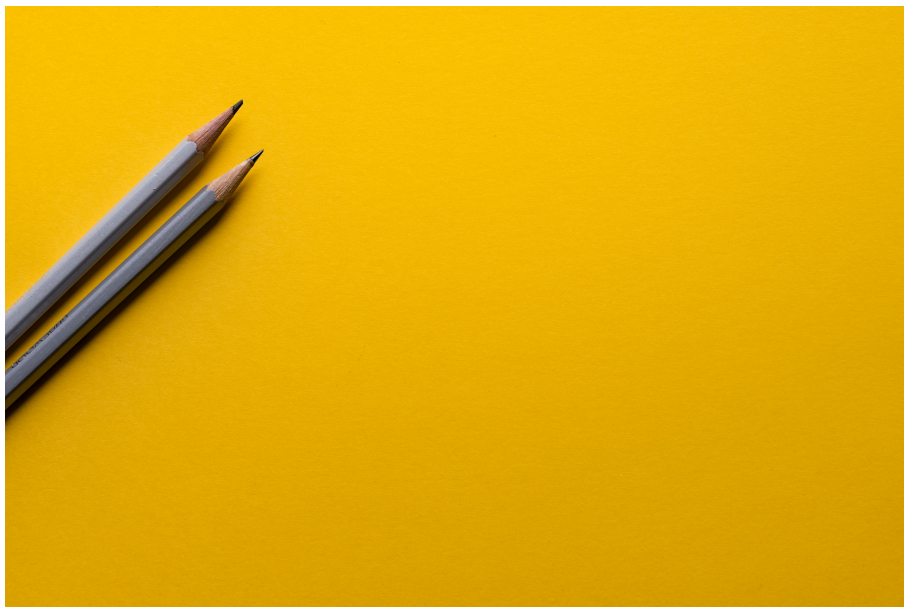


Pour toute information relative à ce document, merci de bien vouloir nous contacter à l'adresse suivante: yann@kretzandpartners.studio

Retrouvez nos dernières actualités et publications en visitant notre site web: kretzstrategy.com

© Kretz 2020. Tous droits réservés.

À PROPOS



Kretz est une nouvelle boutique de conseil en stratégie disposant d'une forte ADN digitale.

Nous aidons nos clients à réinventer leur business.

Notre mission est de les aider à bâtir un futur désirable et pérenne en créant de la valeur pour l'ensemble des parties-prenantes.

NOTRE EXPERTISE

- Corporate & Business Strategy
- Digital Strategy & Transformation
- Innovation & Excubation
- Organization design
- Strategic Due Diligence / Digital Due Diligence
- Strategic Communications & Branding

NOS CLIENTS

- Energy
- Automotive
- Banking
- Insurance
- IT
- Private Equity
- CPG
- Luxury
- Outdoors
- Healthcare