

---

## Éditorial

# Technologies digitales et stratégies marketing des organisations : résultats d'une étude conduite pendant le premier confinement<sup>1</sup>

Il est traditionnellement admis qu'en période de crise extrême, à l'image de celle que nous vivons actuellement sur le plan sanitaire, les technologies digitales viennent aider substantiellement les dirigeants à faire face à l'incertitude des environnements dans lesquels leurs organisations évoluent (Lebraty, 2013 ; Godé *et al.*, 2020). Qu'en a-t-il réellement été dans le cas des stratégies marketing des firmes durant la crise de la Covid-19 ? Ces technologies ont-elles véritablement permis aux *managers* de s'adapter avec efficacité aux nouvelles conditions imposées par la pandémie ou n'ont-elles constitué pour eux que de simples outils marketing supplémentaires à l'utilité plus ou moins relative ?

Dans le but de répondre à ces interrogations, nous avons eu l'opportunité d'accéder aux données du Covid-Data-Lab qui est le fruit d'un partenariat entre *Business Science Institute* (BSI) et le Sphinx Développement. Celles-ci prenaient la forme d'enquêtes qualitatives (entretiens) et quantitatives (questionnaires) conduites auprès d'entreprises françaises et internationales dans le but d'analyser l'impact de la crise de la Covid-19 sur le management des organisations<sup>2</sup>. Les données qui ont retenu toute notre attention sont celles qui étaient issues d'une enquête par questionnaire réalisée en ligne auprès d'un échantillon de convenance de 426 entreprises nationales et internationales entre le 18 et le 30 mai 2020. Les répondants occupaient des postes de managers (52 %), d'entrepreneurs (18 %) et de cadres (30 %). Ils exerçaient leurs activités dans des organisations dont la taille variait de 10 à plusieurs milliers d'employés. Les enquêtés devaient évaluer, à partir d'une échelle de Likert en 5 points, la pertinence d'un certain nombre d'actions marketing dans la gestion de la crise de la Covid-19. Ces dernières étaient au nombre de 17 et se présentaient de la manière suivante :

.....  
1. Ce texte est dérivé du chapitre que nous avons rédigé « Quelle place pour les technologies digitales dans les stratégies marketing des organisations en situation de crise ? » paru en 2021 dans l'ouvrage *Les impacts durables de la crise sur le management*, M. Kalika et P. Beaulieu (eds.), EMS Management et Société, Caen, pp. 281-288.

2. Pour plus d'informations sur les données collectées, lire Kalika et Beaulieu (2021), *Les impacts durables de la crise sur le management*, EMS Management et Société, Caen.

- 9 reposaient principalement sur les technologies digitales : développement d'analyses *Big Data*, développement d'un magasin en ligne, développement du *click and collect*, développement de campagnes de communication par *e-mail*, développement de campagnes de communication sur *smartphone*, sur *Facebook*, sur *Twitter*, sur *LinkedIn* et développement de *chatbots* ;
- 8 faisaient référence à de traditionnels leviers d'action marketing tels que la baisse des prix, le développement de nouveaux produits, le développement de nouveaux services, le développement de relations fortes avec les distributeurs et les clients finaux, le développement de la réputation, le développement de publicités de masse et le développement de publicités personnalisées.

Quels principaux résultats faut-il retenir de cette étude ? Tout d'abord que les leviers d'actions marketing considérés comme les plus pertinents durant cette période de crise ne sont pas ceux qui reposent prioritairement sur les technologies digitales mais plutôt ceux qui relèvent de pratiques plus traditionnelles en matière de marketing comme le développement de nouveaux services (3,8)<sup>3</sup>, le développement de relations fortes avec les clients (3,8), le développement de la réputation (3,8), le développement de nouveaux produits (3,7) et le développement de relations fortes avec les distributeurs (3,6). D'une manière générale, les actions marketing reposant essentiellement sur les technologies digitales ont été jugées comme moyennement pertinentes sur la période étudiée et comme moins adaptées à la gestion de la crise que les autres actions marketing. Leurs scores moyen de pertinence sont les suivants : 3,6 pour le développement de campagnes de communication par *e-mail*, 3,5 pour le développement de campagnes de communication sur *LinkedIn*, sur *Facebook*, sur *smartphone*, 3,3 pour le développement d'analyses *Big Data* et le développement d'un magasin en ligne, 3,2 pour le développement de campagnes de communication sur *Twitter*, 3,2 pour le développement de *chatbots* et 3,0 pour le développement du *click and collect*.

Afin d'affiner cette première série de résultats, une typologie a été conduite sur la base des données collectées afin de mettre au jour les différentes stratégies marketing mises en œuvre par les organisations durant la crise. Elles sont au nombre de trois et se caractérisent de la façon suivante :

- 37 % des entreprises recourent fréquemment à l'ensemble des actions marketing intégrées à la présente enquête. Qu'elles relèvent prioritairement des technologies digitales ou du marketing plus traditionnel, les *managers* les considèrent comme parfaitement adaptées à la gestion de la pandémie. Cette stratégie est essentiellement présente dans les organisations de grande taille (de 500 à 999 employés) ;

3. Les données fournies entre parenthèse correspondent à la pertinence moyenne de chaque action marketing dans la gestion de la crise.

- 13 % des entreprises ne mobilisent quasiment pas les leviers d’actions étudiés dans l’étude car leurs dirigeants les considèrent comme peu adaptés à la résolution de la crise. Cela se produit principalement dans les organisations de petites tailles (10 à 49 employés), dans les secteurs du commerce, de la distribution et de la production ;
- 50 % des entreprises recourent de manière modérée aux technologies digitales dans la mesure où les praticiens émettent des réserves quant à leur aptitude à répondre de manière pertinente aux problèmes soulevés par la crise. Cette stratégie est essentiellement celle des organisations européennes de très grande taille (plus de 1 000 employés).

Contrairement aux idées souvent défendues dans la littérature, les technologies digitales ne sont donc pas systématiquement mobilisées par les organisations qui se trouvent dans des situations extrêmes. Suite à l’analyse des données collectées par le Covid-Data-Lab sur les stratégies marketing des entreprises conduites pendant le premier confinement, il semblerait que les *managers* ne les considèrent pas comme toujours prioritaires par rapport aux leviers d’action marketing plus traditionnels tels que le prix, la publicité, la gestion de la relation client. Elles viennent plutôt enrichir la palette de dispositifs auxquels les dirigeants peuvent recourir lorsqu’ils sont confrontés à des environnements complexes. Les travaux de Godé *et al.* (2020) peuvent éclairer ce constat. Selon ces auteurs, si les technologies digitales facilitent les capacités d’adaptation des entreprises aux situations extrêmes, elles n’en demeurent pas moins perfectibles à ce jour pour développer les aptitudes des organisations à les anticiper. Les praticiens sont donc contraints la plupart du temps à mener ce que Bechky et Okhuysen (2011) nomment des « stratégies de bricolage » visant à combiner, souvent sur la base de l’improvisation, différents leviers d’action marketing afin de s’adapter au mieux aux exigences imposées par les situations extrêmes.

Bonne lecture de ce nouveau numéro de *Management & Avenir*.

**Co-rédacteur en Chef**  
**Jean-François LEMOINE**

## Références

BECHKY B.A. et OKHUYSEN G.A. (2011), “Expecting the unexpected ? How SWAT officers and film crews handle surprises”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, n° 2, pp. 239-261.

GODÉ C. et al. (2020), « Editorial. Les technologies émergentes en contexte extrême : de l’adaptation à l’anticipation ? », *Systèmes d’Information et de Management*, Vol. 25, n° 2, pp. 3-6.

KALIKA M. et BEAULIEU P. (2021), *Les impacts durables de la crise sur le management*, EMS Management et Société, Paris.

LEBRATY J.-F. (2013), « Editorial. SI et situations extrêmes », *Systèmes d'Information et de Management*, Vol. 18, n° 1, pp. 3-10.

LEMOINE J.-F. (2021), « Quelle place pour les technologies digitales dans les stratégies marketing des organisations en situation de crise ? », *Les impacts durables de la crise sur le management*, M. Kalika et P. Beaulieu (eds.), EMS Management et Société, Paris, pp. 281-288.