

Perspectives sur le commerce  
de détail

Poursuivre votre transformation  
numérique dans une  
période difficile

Sept recommandations pour prioriser vos  
investissements numériques tout en faisant  
face à l'incertitude à court et long terme

**CGI**

# Faire progresser votre transformation numérique en ces temps incertains



Dans le secteur du commerce de détail, la transformation numérique a été entamée il y a un certain temps. Mais à l'heure actuelle, les distributeurs font face à une variété d'obstacles qui pourraient ralentir le rythme de leur transformation.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales ne se sont toujours pas rétablies, et la situation est aggravée par la guerre en Ukraine. En raison des tensions géopolitiques, les coûts énergétiques ont atteint des niveaux records et la potentielle pénurie d'énergie fait la une. Parallèlement, l'inflation est à son niveau le plus élevé depuis des décennies, les taux d'intérêt sont en hausse, les marchés boursiers demeurent volatiles et le prix des loyers commerciaux s'envole.

Les changements climatiques ajoutent également un degré supplémentaire de complexité à l'incertitude croissante.

Dans un tel contexte, les consommateurs tentent de réduire leurs dépenses pour épargner en vue de factures potentiellement plus élevées et sont extrêmement sélectifs dans leurs achats. Cette volonté d'économiser a fait chuter la demande de biens de consommation et incite les consommateurs à se tourner vers les enseignes discount, surtout dans l'alimentaire.

Par ailleurs, les consommateurs tiennent de plus en plus à ce que les entreprises assument leurs responsabilités sur le plan environnemental, mais ils ne sont pas encore disposés à payer plus cher pour des produits d'origine et de fabrication écoresponsables. Le prix le plus bas demeure le principal facteur guidant les décisions d'achat.

Dans un marché marqué par une évolution de la demande, une intensification de la concurrence, des fermetures de commerces, voire des faillites, les détaillants font de leur mieux pour rester à flot. Certains ont déjà pris des décisions opérationnelles difficiles pour réduire leurs coûts et beaucoup leur emboîteront le pas. En cette période de bouleversements, est-il possible pour eux de poursuivre leurs projets de transformation numérique ? Peuvent-ils se permettre de l'interrompre ?

La pandémie a révélé que les distributeurs ont intérêt à poursuivre leur transformation numérique malgré les difficultés actuelles. L'important, dans un contexte économique incertain, est de savoir où investir pour survivre et préparer l'avenir.

# Pourquoi les leaders du numérique continuent d'investir dans leurs projets de transformation



Comme les acteurs du secteur l'ont appris durant la pandémie, le ralentissement ou l'interruption de la transformation numérique témoigne d'une approche peu prévoyante.

Pour surmonter l'incertitude actuelle, les détaillants doivent chercher à mieux étayer leurs décisions en matière d'investissements numériques, en évaluant notamment leur environnement concurrentiel et en analysant les raisons pour lesquelles certaines entreprises sont en meilleure position pour faire face à ces crises.

Le programme de CGI, [La voix de nos clients 2022](#) montre clairement que les leaders du numérique<sup>1</sup> dans le secteur du commerce de détail ont fait beaucoup plus de progrès que les autres dans leur transformation et ont modifié considérablement leurs modèles d'affaires pour accroître leur agilité. Ces leaders sont non seulement mieux armés pour relever les défis actuels, mais aussi mieux positionnés pour continuer d'investir et conserver leur compétitivité à moyen terme. Si la crise dure encore quelques années, ils la surmonteront plus facilement que les entreprises qui n'ont pas accordé assez d'importance à leur transformation numérique.

Les investissements consacrés à l'informatique ne sont plus des dépenses discrétionnaires – ils sont au contraire essentiels pour accélérer la transformation de vos activités. Les distributeurs qui ont survécu à la pandémie sont ceux qui ont intensifié leurs investissements dans la transformation numérique. Cette leçon de résilience peut être utile pour composer avec l'incertitude actuelle.

<sup>1</sup> Les leaders du numérique sont les organisations qui obtiennent les résultats escomptés de leurs stratégies numériques.



Par ailleurs, les leaders du numérique aspirent en premier lieu à améliorer l'expérience client omnicanale et l'agilité de leur chaîne d'approvisionnement. Ils s'efforcent davantage que les autres de tirer parti des données exploitables et de l'automatisation. Ce faisant, ils continuent d'influencer les attentes des consommateurs et relèvent encore plus la barre en matière d'expérience client omnicanale

Mais la demande sera-t-elle suffisante pour que ces leaders rentabilisent leurs investissements ? La réponse immédiate est oui. Les consommateurs d'aujourd'hui sont extrêmement connectés, constamment à la recherche de bonnes affaires et exigent des services de grande qualité ainsi que des informations exactes à travers l'ensemble des canaux numériques.

Ils continueront d'être attirés par les approches innovantes répondant à leurs attentes et d'acheter les meubles, vêtements et produits alimentaires dont ils ont besoin.

Par conséquent, même si la demande générale risque de diminuer, elle demeurera importante et les consommateurs se tourneront vers les distributeurs en lesquels ils ont confiance et qui leur offrent la meilleure expérience d'achat. Mais puisque la concurrence s'intensifie considérablement, les entreprises devront mettre les bouchées doubles pour tirer leur épingle du jeu.

# De l'importance de demeurer centré sur l'expérience client



Les attentes des consommateurs sont plus élevées que jamais. Proposer une expérience d'achat fluide d'un canal à l'autre est devenu le principal facteur de différenciation sur lequel miser pour attirer et fidéliser les clients.

Durant leur parcours d'achat, les consommateurs s'attendent à pouvoir faire des recherches et amorcer des transactions sur un canal et, s'ils le désirent, les conclure sur un autre, sans avoir à répéter des étapes. Ils s'attendent également au même niveau de qualité pour les expériences et les services proposés sur chaque canal. Par exemple, s'ils voient une publicité présentant un produit qui les intéresse dans leur fil d'actualité sur les médias sociaux, ils veulent pouvoir utiliser leur appareil mobile pour comparer les prix, la qualité, et les options d'achat et de paiement. Mais ils souhaiteront peut-être se rendre en magasin pour essayer le produit et l'acheter, et s'attendent bien sûr à ce qu'il soit en stock.

**L'expérience client omnicanale est un élément clé de la compétitivité. Les détaillants performants ont compris qu'ils doivent mettre l'accent sur cet aspect de leurs activités pour survivre et prospérer.**

Pour satisfaire les consommateurs d'aujourd'hui, il ne suffit plus d'offrir les bons produits au bon prix. Il faut désormais leur proposer une expérience parfaite, du début à la fin de leur parcours. Les consommateurs s'attendent à ce que leurs achats soient livrés au bon endroit (que ce soit à domicile, dans une consigne à colis, en point relais ou en magasin) et au bon moment. Pour répondre à ces attentes, les distributeurs doivent avoir accès en temps réel à l'information de leur chaîne d'approvisionnement dans sa globalité, et doivent notamment savoir où se trouvent les produits, s'ils sont en transit et quand ils arriveront en magasin ou dans leur centre de distribution.

Les consommateurs s'attendent aussi à ce que les distributeurs leur recommandent des produits pertinents en fonction de leur historique d'achats et de leurs préférences. Ils tiennent de plus en plus à s'informer sur le respect des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) des produits afin de faire des choix éclairés et responsables.

Pour satisfaire la demande, fidéliser la clientèle et réduire les coûts, il est essentiel de répondre à toutes ces attentes.

C'est pourquoi pour garder le cap, les détaillants doivent continuer d'investir dans la création d'une expérience fluide qui respecte leur promesse de marque tout au long du parcours omnicanal.



# Déterminer quels investissements vous garderont sur la bonne voie



Comment savoir par quels investissements commencer ?

Quels projets mener en priorité, et comment financer ces projets et accélérer leur rendement ?

En période d'instabilité, il est essentiel de prioriser les investissements les plus importants. En effet, la transformation numérique dans le secteur du commerce de détail modifie radicalement les comportements et les attentes des consommateurs. En choisissant les bons projets, les distributeurs se donnent la possibilité de profiter de nouvelles occasions et d'augmenter leur efficacité.

Dans un contexte où l'expérience d'achat repose de plus en plus sur les outils numériques et où la concurrence s'intensifie, les détaillants doivent chercher à mieux comprendre les consommateurs et l'évolution de leurs comportements pour déterminer quels projets seront les plus rentables. Pour y parvenir, ils doivent d'abord connaître leurs clients, leurs besoins, leur degré de sensibilité au prix, ainsi que la façon et l'endroit où ils font leurs achats. Il faut également savoir précisément quels produits peuvent intéresser quels clients pour optimiser le ciblage.

Pour continuer d'investir et de profiter des avantages de la transformation numérique en période d'incertitude, il est essentiel d'établir des priorités, tant pour gérer les activités à court terme que pour préparer l'avenir.

La personnalisation et la fidélisation présentent un potentiel immense. Imaginez la puissance de l'utilisation des données clients pour proposer à ces derniers des offres pertinentes et attrayantes. Quels résultats pourriez-vous obtenir en créant un programme de fidélisation et en récompensant les clients qui interagissent régulièrement avec votre marque ?

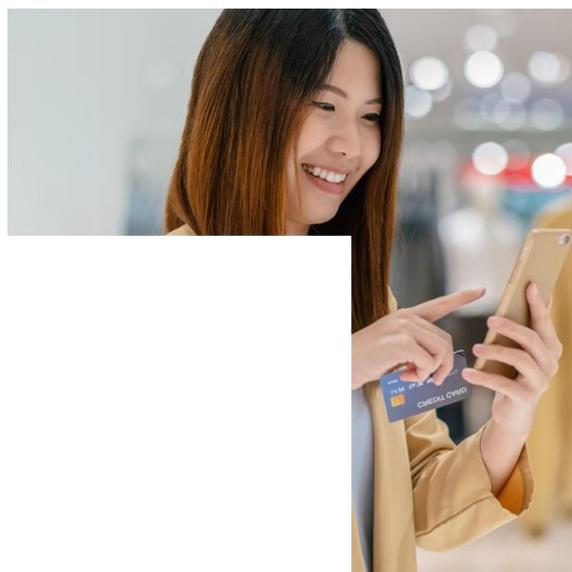
La numérisation des processus offre bien d'autres opportunités, comme par exemple, des informations entièrement transparentes sur la disponibilité des produits, les niveaux de stock, les prix, et les options de livraison et de paiement. Aujourd'hui, les consommateurs s'attendent à avoir accès à une information exacte du début à la fin de leur expérience d'achat. Quelle information pourriez-vous leur fournir pour les inciter à faire plus d'achats ?

Comment pourriez-vous tirer parti de données exactes en temps réel sur le niveau des stocks de produits ?

Augmenteriez-vous vos ventes si vos clients pouvaient passer leurs commandes en ligne, les collecter et retourner les produits en magasin ?

La numérisation permet également de toucher des segments de consommateurs entièrement nouveaux, que ce soit par le biais de plateformes e-commerce exclusives ou de marketplaces. En explorant de nouveaux canaux numériques compatibles avec votre marché cible et votre environnement concurrentiel, vous pourriez trouver de nouvelles façons d'augmenter considérablement vos ventes. Mais est-il préférable de créer votre propre place de marché, ou de miser sur une place de marché déjà établie ? Comment mieux exploiter les médias sociaux pour inspirer vos clients et augmenter votre chiffre d'affaires ?

En optimisant votre assortiment, vos prix, vos marges et votre chaîne d'approvisionnement, vous pouvez éviter les surplus et les ruptures de stock. Réserver en magasin une partie de vos stocks disponibles à la vente (DAV) pour les achats en ligne vous permet d'optimiser votre gestion des stocks tout en gérant efficacement les retours produits, ce qui contribue à la réduction des coûts et à la compétitivité.



Mais pour profiter de ces opportunités, il faut continuer d'investir dans la transformation numérique. Sinon, vous risquez d'être dépassé par les leaders du numérique.

### **Comment hiérarchiser les projets de la façon la plus stratégique possible ?**

La première étape consiste à comparer votre organisation à celles de vos concurrents pour dresser une liste de vos priorités et établir une feuille de route claire.

# Les leaders du numérique excellent à créer de la valeur à partir des données



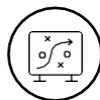
## Comparez votre organisation aux leaders du numérique

L'analyse comparative de votre organisation vous fournit des données de référence fiables pour évaluer vos progrès dans votre démarche de transformation numérique et établir vos objectifs prioritaires.

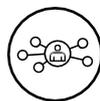
A travers notre programme [La voix de nos clients 2022](#), nous avons analysé les caractéristiques des leaders du numérique, qui représentent 25 % des dirigeants interrogés dans le commerce de détail. Nous avons identifié leurs caractéristiques communes :



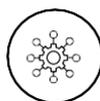
Ils ont mis en œuvre des modèles d'affaires particulièrement agiles.



Leurs priorités sont l'amélioration de l'expérience client, la mise en place de chaînes d'approvisionnement agiles et l'exploitation de la puissance de l'analyse de données.

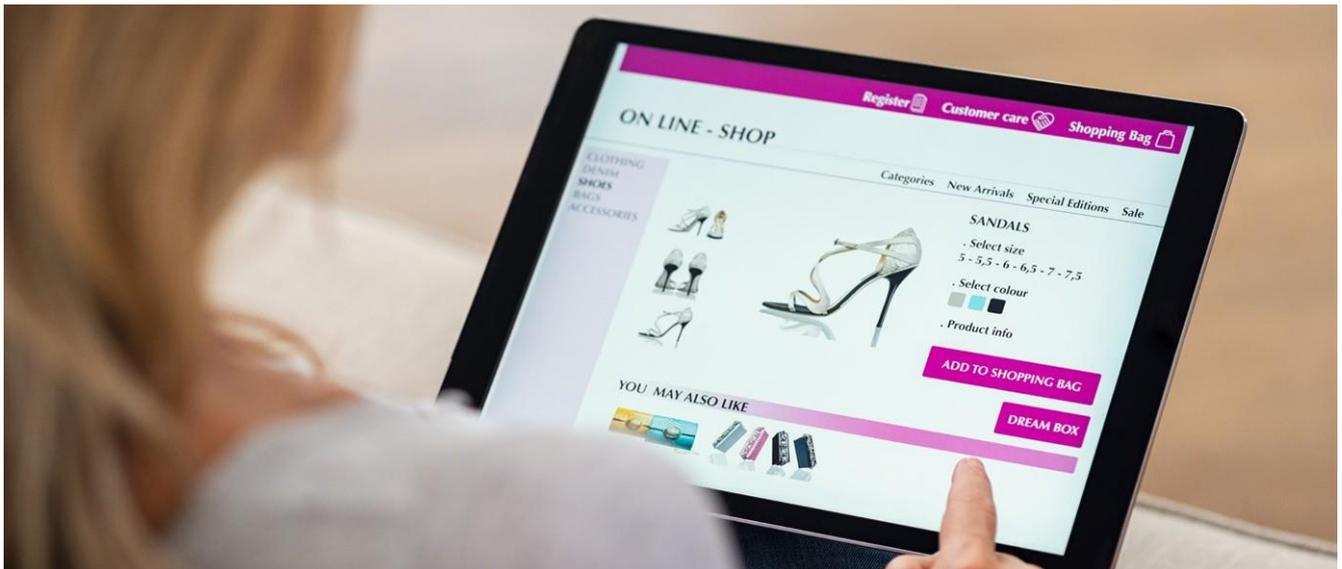


Leur stratégie numérique couvre l'ensemble de leur écosystème.



Ils modernisent leur environnement informatique plus rapidement que leurs pairs, en misant notamment sur l'automatisation.

Que ce soit pour établir vos priorités métiers et informatiques ou pour élaborer vos stratégies et vos business plans, cette analyse comparative vous procurera des données exploitables et les meilleures pratiques adaptées à la trajectoire unique de votre organisation.



De quelles données opérationnelles avez-vous besoin, et comment faire en sorte qu'elles soient pertinentes, exactes et accessibles au bon moment ?

Un commerce de détail bien géré repose sur la bonne maîtrise et compréhension des données de l'ensemble de sa chaîne de valeur, en particulier les données de ventes et les marges pour chaque produit et canal. Les leaders du commerce de détail attribuent des indicateurs de coût à leurs activités et produits pour mieux comprendre d'où provient la valeur.

Mais aujourd'hui, ce n'est pas suffisant. L'accès aux données opérationnelles doit aller plus loin et être géré comme un actif stratégique.

## Commencer par les données clients

Gagner un client n'est plus la priorité. C'est désormais la connaissance de ses habitudes et de ses données d'achat qui devient critique pour le succès de votre organisation

Les données sur les actions et les comportements numériques des clients ont une incidence directe sur la capacité des distributeurs à améliorer et optimiser le parcours omnicanal et à augmenter leurs ventes. Les clients les plus précieux sont ceux qui font des achats à la fois en ligne et en magasin. Pour pouvoir extraire des informations réellement exploitables, les données sur l'historique de leurs achats en magasin doivent être combinées à celles qui décrivent leurs parcours numériques et leurs comportements en magasin.

Les programmes de fidélisation s'avèrent également un outil précieux pour augmenter l'engagement des clients, mieux les comprendre et les récompenser. Ces programmes impliquent notamment de formuler des recommandations adaptées de produits au bon moment pour offrir une expérience d'achat personnalisée. Deux éléments sont essentiels à leur réussite.

- 1 Privilégier les récompenses personnelles plutôt que les primes purement financières
- 2 Recueillir, analyser et exploiter les informations issues des données sur les clients

Les distributeurs les plus innovants exploitent les données tout au long du parcours client, y compris au moment de la transaction, et peuvent ainsi appliquer une approche de transformation des données en informations exploitables au cours du processus de vente. Parallèlement, ils accordent beaucoup d'importance à la mise en œuvre de mesures de protection des données personnelles et de gestion de la confidentialité afin de conserver la confiance des clients. Cette approche exige l'élaboration d'une stratégie de données claire indiquant la valeur commerciale qui en découle, et l'accès à des données en temps réel de grande qualité. La création d'une source d'information unique, comme une plateforme de données sur les clients, est essentielle pour assurer la qualité de ces données.

## Ne pas oublier les données sur la chaîne d'approvisionnement

En ayant une visibilité complète sur toute votre chaîne d'approvisionnement, vous pouvez suivre la totalité de votre assortiment et de votre approvisionnement, des fournisseurs aux clients, en passant par le transport, les stocks en entrepôt, les points de distribution et les magasins. Tout au long du parcours omnicanal, les données doivent inclure l'état et le statut de livraison de chaque commande en ligne afin d'offrir les options de livraison les plus efficaces, rapides et potentiellement durables.

Le personnel en magasin et les employés des centres de relation clients doivent avoir accès à des données en temps réel pour pouvoir optimiser l'expérience client. Par exemple, si un client souhaite obtenir des informations supplémentaires à propos d'un produit en particulier – qu'il l'ait déjà acheté ou qu'il figure sur sa liste de souhaits –, les employés devraient pouvoir lui indiquer le statut de livraison du produit rapidement et avec transparence. Ils devraient aussi pouvoir lui proposer des offres pertinentes fondées sur les données connues à son sujet.



# Sept recommandations pour faire face à l'incertitude tout en poursuivant vos investissements numériques

Sur la base de notre expérience et de notre expertise approfondies dans le secteur du commerce de détail, ainsi que de nos conversations récentes avec des clients et analystes sectoriels de différentes régions à travers le monde, nous avons formulé les sept recommandations suivantes afin de vous aider à vous préparer pour un avenir incertain. Nos recommandations sont axées sur l'élaboration de stratégies appropriées de gestion des données afin d'atténuer les risques et d'accroître la capacité d'adaptation.

## 1

### **Effectuer une planification financière et un suivi des coûts**

Pour établir vos prévisions financières pour les deux prochaines années, utilisez des simulations fondées sur une baisse durable de la demande et sur une hausse continue des coûts d'approvisionnement, de main-d'œuvre et des coûts indirects. Assurez-vous de répartir tous les coûts indirects entre les produits et les canaux pour mieux évaluer la rentabilité, et convenez d'une méthode de répartition. Concentrez les investissements et les projets sur les catégories de produits ou les canaux rentables en fondant toutes vos décisions sur des données exactes.

Le secret pour bien planifier ses finances est de mettre l'accent sur les opérations, la productivité et la répartition des coûts pour obtenir un aperçu fidèle des facteurs de coûts. Par exemple, pour les diverses options de clic & collect, d'achat en magasin ou de livraison à domicile proposées sur les différents canaux, nous vous recommandons de bien comprendre les facteurs de coûts et de laisser le client payer pour le service. L'époque où les distributeurs finançaient les activités de commerce en ligne en offrant la livraison et les retours gratuits est révolue.



# 2

## Mieux comprendre ses clients

Les consommateurs d'aujourd'hui sont à la recherche du meilleur rapport qualité-prix, ce qui les pousse à explorer de nouveaux produits et de nouvelles marques pour trouver le produit le plus avantageux. Nous vous recommandons d'effectuer une analyse approfondie de vos données clients pour bien comprendre pourquoi ils achètent chez vous (ou ailleurs). Comment pouvez-vous diminuer votre marge sur certains produits essentiels pour non seulement répondre à leurs exigences, mais aussi maintenir vos volumes de ventes et rester à flot ? Y a-t-il des produits qui sont moins sensibles aux fluctuations de la demande et pour lesquels vous pouvez maintenir votre marge ou même l'augmenter ? Comment fidéliser encore davantage vos clients les plus loyaux ? Est-il temps d'abandonner certains segments de clientèle moins rentables ?

La réponse à toutes ces questions réside dans l'exploitation des données.

En ayant accès à des données sur vos clients à partir d'une source d'information unique, comme une plateforme de données clients, vous êtes en mesure de cibler des groupes de consommateurs précis dans vos activités de marketing digital et d'offrir des produits et des services personnalisés. Vous pouvez également améliorer l'expérience client en ajoutant à votre site des outils de navigation simples, en augmentant la qualité des images et de l'information sur les produits, et en simplifiant les transactions, dont les options de paiement et de livraison.

Analyser et comprendre le parcours client vous permettra de continuer à éliminer les irritants et à améliorer le service à la clientèle.



# 3

## Optimiser l'assortiment

Réexaminez et optimisez vos stratégies d'assortiment pour répondre de manière optimale à la demande actuelle. Mettez l'accent sur le contrôle des coûts et les produits qui se vendent rapidement pour éviter les pertes, les surplus et les ruptures de stock. S'il est pertinent de le faire, élargissez votre assortiment de produits à prix réduit pour aider vos clients à faire des économies. Identifiez aussi les produits les plus recherchés et assurez-vous de proposer une sélection adéquate. Lorsque vous évaluez la rentabilité d'une catégorie de produits, tenez compte de tous les coûts indirects associés à cette catégorie dont l'approvisionnement, la gestion des commandes en magasin, le déballage des palettes, les soldes, etc.

Collaborez étroitement avec vos fournisseurs pour augmenter les volumes de ventes, en vous partageant par exemple une marge de profit réduite pour certains produits. Si votre chaîne d'approvisionnement a été perturbée par les événements récents, réévaluez vos fournisseurs et envisagez la possibilité de vous approvisionner localement ou dans de nouvelles régions.

Enfin, exploitez le potentiel des outils de prévision modernes pour réapprovisionner vos magasins et collaborer avec vos fournisseurs. Ces outils de gestion des commandes entièrement numérisés vous permettront de recevoir les bons produits et les bonnes quantités au bon moment.



# 4

## Numériser les activités en magasin

La numérisation peut transformer la productivité et l'expérience client en magasin, tout en assurant le rendement de vos investissements. La mise en œuvre d'une solution numérique de point de vente (point-of-sale, POS) aide ainsi les employés à offrir aux clients un service rapide, personnalisé et fluide. Cette solution facilite l'obtention rapide d'informations sur la disponibilité des stocks, elle permet une gestion efficace des transactions et des retours, elle favorise les adhésions à un programme de fidélité et les abonnements.



# 5

## Augmenter l'automatisation et l'externalisation

L'automatisation des tâches administratives en magasin contribue à réduire les coûts et permet aux employés de se concentrer sur le service à la clientèle avec la formation adéquate. L'établissement des prix en temps réel de manière numérique, les kiosques automatisés et les assistants numériques personnels en sont d'excellents exemples. En misant sur l'intelligence artificielle pour tracer les habitudes et les mouvements des clients en magasin, vous pouvez obtenir des données précieuses qui vous aideront à améliorer l'expérience client et à optimiser la présentation des produits.

Évaluez vos processus d'affaires secondaires et déterminez si un fournisseur spécialisé pourrait vous offrir un meilleur service à moindre coût. En collaborant avec un partenaire de confiance pour gérer votre fonction informatique, votre organisation peut se concentrer sur sa stratégie et sur la réduction immédiate des coûts. De plus, recourir à des services managés pour la gestion des processus informatiques et métiers vous permet de dégager des capacités d'investissement pour mener à bien votre stratégie de transformation numérique. Ces services contribuent également à l'augmentation de l'agilité, de la flexibilité et de la résilience, à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de l'innovation et du service, tout en réduisant les coûts.

Par exemple, en faisant appel à nos services managés de gestion d'applications, un acteur du secteur de la mode a réussi à réduire ses dépenses informatiques de 5 % à moins de 2,5 % de son chiffre d'affaires brut, tout en améliorant la qualité de ses services informatiques.



# 6

## **Investir dans le développement de votre organisation et dans les technologies**

L'investissement dans le développement de votre entreprise et les technologies devrait être une priorité intégrée à la planification financière. Commencez par évaluer vos projets en cours pour exécuter en priorité ceux qui créent le plus de valeur à très court terme. Assurez-vous que vos objectifs en matière d'économies ou d'augmentation des ventes sont réellement atteints. Ne sous-estimez pas l'importance de la gestion du changement et de la formation de vos employés à ces nouveaux processus.

Concentrez vos investissements en technologies sur la création d'une expérience client omnicanale fluide pour optimiser la satisfaction, les volumes de ventes et la rentabilité. Choisissez les meilleures solutions dans leur domaine, et des applications sur mesure pour répondre à vos exigences opérationnelles particulières. Privilégiez l'agilité plutôt que les méthodes de travail traditionnelles, tout en vous assurant de respecter votre modèle d'affaires



# 7

## **Aligner les objectifs et se préparer à différents scénarii**

Dans les organisations mises en place par les leaders du numérique, les équipes métiers et informatiques ont des objectifs mieux alignés. S'assurer que les fonctions métiers et informatiques sont alignées sera crucial à l'avenir, tout comme le fait d'intégrer les fournisseurs et les partenaires de l'écosystème au processus de planification afin d'accélérer sa mise en œuvre.

Préparez-vous à exécuter différents scénarii pour augmenter votre agilité et pouvoir modifier vos plans initiaux de façon proactive en cas de changement, plutôt que de repartir de zéro.

Enfin, communiquez le plan à toutes les parties prenantes, favorisez la collaboration au-delà des cloisonnements, et gérez le changement de façon adéquate pour appuyer la transformation.



# Cultiver la résilience en période de turbulences

Alors que les distributeurs font face à de nombreux vents contraires, poursuivre la transformation numérique est un enjeu critique pour offrir une expérience omnicanale, personnalisée et fluide et répondre aux exigences des clients.

Mais plutôt que de se précipiter pour investir dans leurs projets omnicanaux, les distributeurs ont l'opportunité d'obtenir de meilleurs résultats en priorisant les investissements numériques qui ont une incidence directe sur leur rentabilité, leur valeur et l'atteinte de leurs objectifs. Ils doivent mettre l'accent sur l'exploitation des données afin d'en extraire des informations stratégiques et opérationnelles. Celles-ci éclaireront leurs décisions et les aideront à prospérer dans un marché transformé.





# À propos de CGI

## **Allier savoir et faire**

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde.

Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements. Pour nos 21 secteurs d'activité cibles et à partir de plus de 400 sites à l'échelle mondiale, nos 90 250 professionnels offrent des services-conseils complets, adaptables et durables en TI et en management. Ces services s'appuient sur des analyses mondiales et sont mis en œuvre à l'échelle locale.

<https://www.cgi.com/france/fr-fr/secteur/cpg-retail-luxe>