



Tendances digitales 2021

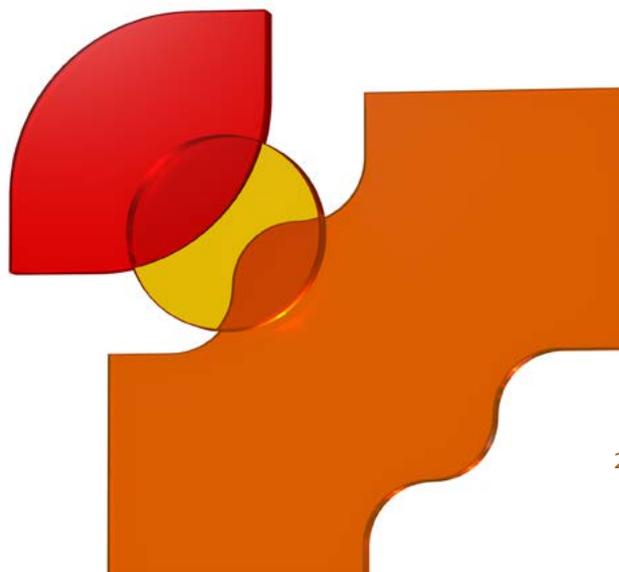
Le secteur public à l'honneur

Sommaire

Avant-propos d'Adobe	3
Résumé	4
Partie 1 : Les lacunes de l'expérience client dans le secteur public révélées par la pandémie	5
La situation met en lumière un besoin d'expériences et non seulement d'interactions.	5
La demande numérique évolue de façon spectaculaire.	6
Le numérique génère de meilleurs résultats.	7
L'utilisateur final doit demeurer au centre des préoccupations.	8
Les entreprises doivent passer de la réactivité à la proactivité.	9
Partie 2 : L'ampleur et la complexité du défi	10
Les administrations qui n'ont pas jeté les bases de l'expérience client nagent à contre-courant.	11
Une vision floue de l'utilisateur brouille les perspectives.	12
Les administrations qui ne tirent pas d'enseignements de leurs actions passent à côté d'une opportunité.	13
Partie 3 : Le chemin de la réussite, du début à la fin	14
Il convient d'adopter des approches responsables pour partager les données.	16
Conclusions	18
Méthodologie	19

Avec plus de 13 000 participants à l'édition 2020, ce sont environ 85 000 professionnels de tous les continents (y compris l'Antarctique) qui ont pris part à cette étude depuis ses débuts, en 2010, ce qui en fait la plus vaste et la plus longue jamais réalisée à ce jour sur la manière dont les tendances digitales font évoluer le marketing.

Adobe et Econsultancy tiennent à remercier toutes ces personnes pour leurs efforts et leurs insights.



Avant-propos

Bienvenue dans ce rapport *Tendances digitales 2021* signé Adobe, qui est le fruit de notre enquête annuelle réalisée auprès de professionnels du marketing, de la publicité, du e-commerce, de la création et des technologies aux quatre coins du monde.

L'an dernier, nous avons publié une édition spéciale pour célébrer le dixième anniversaire de *Tendances digitales*. Personne ne pouvait alors imaginer ce que les 12 mois suivants allaient nous réserver. Disons que les choses ont bien changé. Face à la pandémie et à l'incertitude durable qui en résulte, nous sommes en train de vivre la période la plus innovante de l'histoire du marketing, ce qui bouscule les codes de beaucoup d'entreprises.

Loin de contredire les tendances prévues, les événements dramatiques de 2020 ont joué un rôle d'accélérateur dans la transformation digitale. Des questions jusqu'alors marginales sont aujourd'hui devenues des priorités. Qu'elles aient fait face à une augmentation ou à une diminution de la demande pour leurs produits et services, les entreprises sont toutes confrontées aux mêmes défis : télétravail, nouveaux consommateurs digitaux, besoin de simplification et changement du comportement d'achat, auxquels s'ajoute le bien-être de leurs clients et collaborateurs. Plus des deux tiers des entreprises bénéficiant de fonctions d'expérience client sophistiquées ont fait mieux que les autres au deuxième trimestre 2020, et elles ont été trois fois plus nombreuses à afficher des résultats « largement supérieurs ».

Les résultats de notre enquête montrent que les investissements dans l'expérience client paient, ce qui confirme l'importance de la rapidité et de la personnalisation, à l'heure où nous entrons dans une nouvelle ère de l'expérience. Tandis que les dirigeants abordent la nouvelle année en scrutant l'horizon dans l'espoir d'un retour à la normale, il est évident que l'avenir de l'expérience sera foncièrement



Alvaro Del Pozo
Vice-Président, International Marketing, Adobe

digital. Avec le recul, l'impact économique de cette accélération et les opportunités qu'elle génère vont se préciser. Dans le rapport *Tendances digitales 2021*, produit en collaboration avec Econsultancy, les grandes tendances se dégagent avec une clarté saisissante.

Le rapport *Tendances digitales 2021* se penche à la fois sur le passé et le futur, en présentant deux perspectives aussi intéressantes l'une que l'autre : ce qui a changé l'an dernier en raison de la pandémie, et les tendances qui se profilent.

Des milliers de professionnels aguerris nous ont fait part des leçons tirées de la pandémie, en donnant leur avis sur nombre de sujets, du travail hybride au recrutement des talents, sans oublier la manière d'appréhender l'essor fulgurant du nombre de clients adeptes du digital.

Nous en avons dégagé trois principes directeurs pour 2021 : l'*empathie* est l'avenir de l'expérience, la nouvelle ère est *disruptive* et la *mission des marques* revêt encore plus d'importance.

Dans un monde à la croisée des chemins, l'étude de cette année regorge d'insights qui aideront les responsables marketing et les décideurs à revoir leurs perspectives pour mieux rebondir en 2021.

Résumé

Le degré de maturité numérique des organismes publics, qui est un sujet brûlant depuis des années, est à nouveau d'actualité depuis l'an dernier. De prime abord, il semblait normal que les administrations, les hôpitaux et la fonction publique en général fassent appel aux technologies numériques pour lutter contre la pandémie, à l'ère des visioconférences et des prises de décisions basées sur les données.

Toutefois, durant cette période, les initiatives de certaines administrations ont été entravées par des technologies obsolètes¹, des obstacles au partage de données à l'échelle internationale, des modélisations contradictoires de la pandémie et des problèmes de développement d'applications à la volée.

Face aux enjeux sanitaires croissants, il est crucial que les organismes publics accélèrent leur transformation numérique, afin d'assurer la continuité des services en ligne et de proposer des expériences de grande qualité répondant aux besoins des parties prenantes.

Ce rapport d'Econsultancy/Adobe met l'accent sur les principales composantes techniques et humaines que les organismes publics doivent réunir pour fournir des services numériques efficaces dans un monde soudainement converti à la virtualité.

Voici les principales conclusions de ce rapport :

Les organismes publics ne sont pas préparés au changement radical dans la façon dont les administrés utilisent les services numériques. Deux sondés sur trois (66 %) ont constaté *une hausse inhabituelle du nombre de visiteurs numériques/mobiles* au second semestre de 2020 et plus de la moitié d'entre eux (52 %) ont observé *un changement inhabituel dans les parcours client ou des parcours client inédits*.

Les investissements dans le numérique génèrent des gains d'efficacité, tout en aidant à répondre aux attentes des consommateurs en matière de commodité et de sécurité. Dans le secteur public, les sondés citent plus volontiers *la plus grande efficacité organisationnelle* (36 %), *la demande croissante de services numériques* (35 %) et *l'utilisation simplifiée des services* (33 %) parmi les principaux critères d'investissement dans le numérique en 2021.

Bien souvent, les projets numériques n'améliorent pas sensiblement l'expérience des usagers des services publics. Seulement 43 % des cadres du secteur public affirment que leurs initiatives numériques contribuent *souvent ou toujours* à améliorer l'expérience des utilisateurs et seulement 27 % d'entre eux déclarent que les utilisateurs qualifieraient l'expérience numérique vécue de *positive*. Concernant l'expérience offerte par leur administration, 37 % d'entre eux la qualifient de *peu mature* ou d'*immature*.

La transformation numérique efficace exige plus de leadership et de management. Plus de la moitié des sondés indiquent que leurs initiatives numériques souffrent d'un manque de leadership (53 %) et que certaines compétences clés font défaut, notamment le Design Thinking, la cartographie du parcours et la science des données (59 %). Enfin, la plupart des sondés ne se sentent pas autorisés à innover (58 %), ce qui n'aide pas en période de crise mondiale.

Les administrations qui réussissent misent sur la compréhension du comportement des utilisateurs. Les administrations classées parmi les « leaders » sont plus susceptibles que les autres de disposer d'insights sur le parcours, le comportement et l'état d'esprit des administrés.

¹ <https://www.bbc.co.uk/news/technology-54423988>

Partie 1 : Les lacunes de l'expérience client dans le secteur public révélée par la pandémie

La pandémie de Covid-19 a poussé l'administration à opérer une transformation numérique radicale à tous les niveaux pour pouvoir communiquer et nouer de solides relations bilatérales avec les parties prenantes.

Cette transformation numérique est d'autant plus importante que de nombreux programmes de lutte contre la Covid-19 (vaccination, distribution d'équipements de protection individuelle, tests et traçage) dépendent de la capacité des administrations à établir rapidement de nouveaux partenariats et à encourager la participation massive des utilisateurs.

La nécessité de tisser des liens avec des groupes ayant des besoins numériques très particuliers, comme les personnes âgées et vulnérables, a clairement démontré qu'une approche uniformisée des communications numériques n'était plus adéquate. L'économie comportementale s'est imposée dans de nombreuses administrations ces dernières années, et les « unités incitatives » devraient faire partie intégrante de l'approche des communications numériques dans le secteur public.

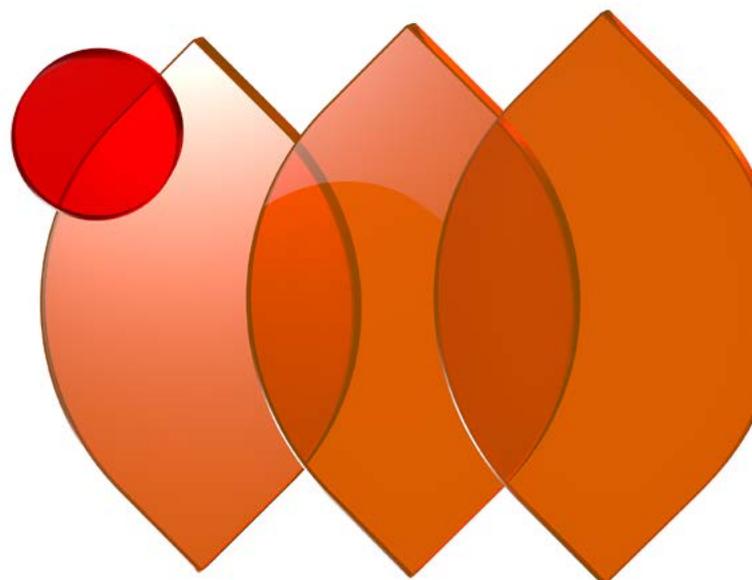
La pandémie a évidemment pris au dépourvu la plupart des administrations, ce qui montre qu'elles doivent adopter une approche plus proactive de la prestation de services numériques et recourir à l'analytics prédictif pour identifier les opportunités et les menaces longtemps à l'avance.

Compte tenu de cette nécessité de proposer des services publics « par anticipation », d'aucuns diront que le moment est venu d'étendre l'IA au secteur public, et pour les administrations d'utiliser l'IA pour renforcer et améliorer leurs stratégies numériques. La pandémie a également montré qu'un engagement fort de l'administration était désormais indispensable pour répondre aux questions complexes (et urgentes) sur l'éthique et la confidentialité des données.

La situation met en lumière un besoin d'expériences et non seulement d'interactions.

Nombre des problématiques de l'expérience client mises en lumière par la crise de la Covid-19 existent depuis longtemps. La pandémie est arrivée à un moment où les attentes des usagers des services publics étaient déjà influencées par les expériences que leur offrent au quotidien les acteurs du retail, des médias, des voyages et d'autres secteurs privés.

Qu'il s'agisse de collecter des informations ou d'exécuter des transactions, les interactions en ligne avec des organismes publics sont souvent source d'insatisfaction. On est bien loin des expériences fluides et personnalisées qui sont désormais la norme, qu'il s'agisse de commander un plat à emporter ou de sélectionner une nouvelle série télévisée à regarder.



C'est ce qui ressort de notre enquête, laquelle dresse un bilan mitigé quant à la maturité de l'expérience client offerte par les administrations (Figure 1). Bien que la majorité des organismes publics aient atteint un stade *relativement mature* en matière d'expérience client, plus d'un tiers d'entre eux (36 %) restent *peu matures* ou *immatures*.

La demande numérique évolue de façon spectaculaire.

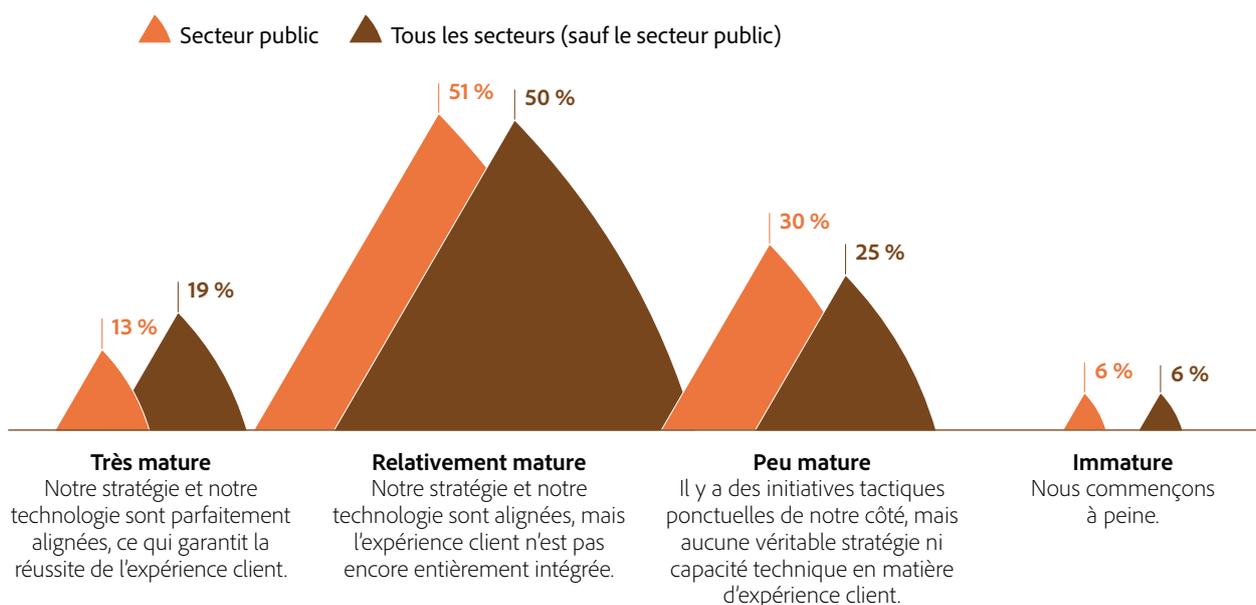
Les résultats de notre enquête mettent également l'accent sur le changement de comportement des utilisateurs qui a accompagné les bouleversements sociétaux et économiques de l'année passée, ainsi que sur les nouvelles exigences auxquelles les administrations ont été confrontées :

- **Le trafic numérique a augmenté** et la gamme d'appareils utilisés s'est étoffée. Il ne suffit donc plus de proposer une expérience satisfaisante sur ordinateur. Les deux tiers des sondés dans le secteur public (66 %) ont constaté *une hausse inhabituelle du nombre de visiteurs numériques/mobiles* au cours du second semestre de 2020, soit plus que la moyenne de tous les autres secteurs (60 %).
- **Le nombre et le type d'utilisateurs ont changé.** Près de la moitié des organismes publics (46 %) ont enregistré *une augmentation inhabituelle du nombre de nouveaux clients*.

- **Les interactions des utilisateurs** avec les services publics ont elles aussi radicalement changé, la demande de services numériques étant beaucoup plus forte pour des raisons de sécurité et de commodité. Par exemple, lorsque les interactions sur les canaux en ligne ont remplacé les interactions physiques devenues subitement impossibles, plus de la moitié des sondés dans le secteur public (52 %) ont constaté un *changement inhabituel dans le parcours client ou des parcours client inédits*.

Même en temps normal, les besoins des administrés évoluent sans cesse et représentent une cible constamment en mouvement pour les administrations qui cherchent à se mettre en phase et à interagir plus étroitement avec leurs utilisateurs. Mais il apparaît clairement que la pandémie a accéléré ce changement et mis en évidence les avantages dont les administrations peuvent bénéficier, en termes d'efficacité et d'amélioration de l'expérience client, en s'adaptant plus rapidement à l'évolution des modèles d'utilisation.

Figure 1 **Comment jugez-vous la maturité de votre entreprise en matière d'expérience client ?**



Sondés - Secteur public : 471, Tous les secteurs (sauf le secteur public) : 6 013

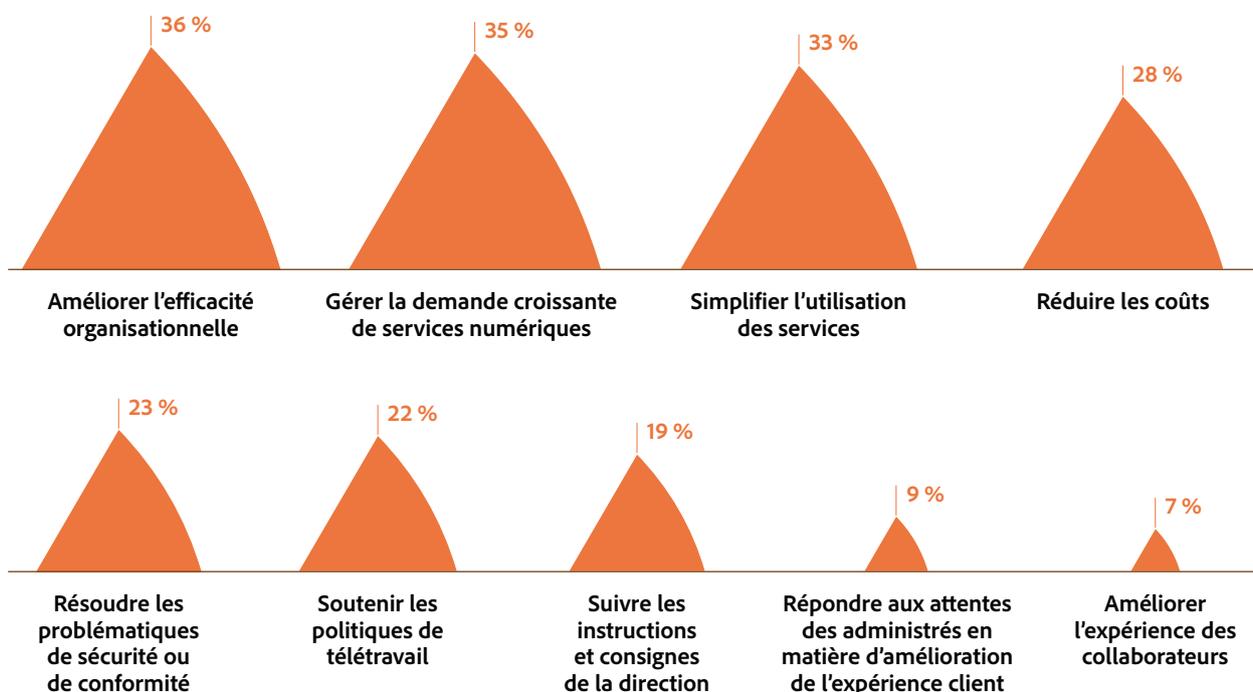
Le numérique génère de meilleurs résultats.

Outre des gains en termes de rapidité et d'agilité, les projets de transformation numérique réussis offrent de nombreux autres avantages potentiels : réduction des coûts grâce à une moindre dépendance aux canaux physiques plus coûteux, meilleure perception des services publics et satisfaction accrue des collaborateurs.

Notre enquête montre que de nombreux établissements publics sont conscients des gains d'efficacité offerts par la digitalisation et prévoient d'adapter leurs plans d'investissement en conséquence en 2021.

Dans le secteur public, comme dans d'autres, les économies potentielles sont au cœur des projets de digitalisation. Mais cette transition coïncide également avec l'occasion qui est donnée au secteur de répondre à la demande croissante de services numériques parmi les usagers. En 2021, les sondés citent plus volontiers *l'amélioration de l'efficacité organisationnelle* (36 %) comme principale raison d'investir dans le numérique, suivie de près par *la demande croissante de services numériques* (35 %) et *l'utilisation simplifiée des services* (33 %) (Figure 2).

Figure 2 **Principale raison d'investir dans le numérique en 2021**



Sondés - 214

Dans cette optique, les cadres du secteur public s'attachent tout particulièrement à dématérialiser les *processus papier*, une initiative que 57 % des sondés considèrent comme une de leurs deux priorités en interne (Figure 3). La mise en place d'un plus grand nombre de *plateformes de libre-service numérique* fait également partie des initiatives clés pour améliorer l'efficacité (42 %).

L'utilisateur final doit demeurer au centre des préoccupations.

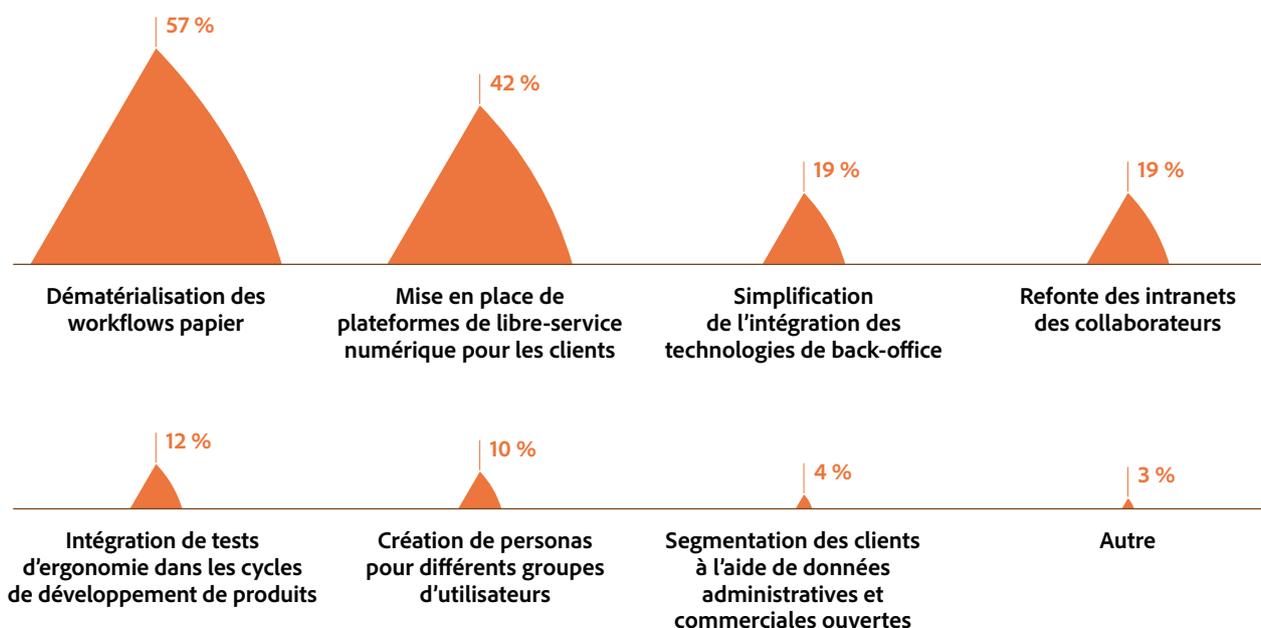
Le risque que cette quête d'efficacité améliore les résultats aux dépens de l'utilisateur existe toujours. En fait, *la gestion de la demande croissante de services numériques* est la deuxième raison d'investir dans le numérique en 2021 (pour 35 % des sondés), mais *la réponse aux attentes des clients en matière d'amélioration de l'expérience client* arrive en huitième position (9 %). Il faudrait toujours estimer la valeur ajoutée des interactions numériques dans le contexte de l'expérience client globale.

À l'heure où les administrations s'empressent de répondre à la demande numérique croissante et où leurs budgets sont scrutés à la loupe, il est important de ne pas perdre de vue les principaux objectifs de l'expérience client.

Une application de libre-service, un chatbot ou une hotline automatisée peut, par exemple, réduire la pression qui pèse sur le centre d'appel. Mais ces solutions suffiront-elles à mobiliser les utilisateurs ? Compte tenu de la gravité des problèmes auxquels le grand public est actuellement confronté (difficultés à se faire vacciner, pertes d'emploi et fermetures scolaires), les administrations doivent bien réfléchir à ces questions.

De même, bien que *l'utilisation simplifiée des services* soit une priorité absolue, la seule création d'un site web fonctionnel répondant aux besoins du client ne permet pas forcément d'exceller en matière d'expérience client. Il s'agit de collecter des données et de les interpréter afin de créer une meilleure expérience globale pour certains individus et sous-groupes d'utilisateurs. Il est particulièrement important aujourd'hui d'identifier les parcours numériques des personnes âgées et des personnes vulnérables et souffrant de handicaps afin de leur fournir une assistance et des informations personnalisées.

Figure 3 **Quelles sont les deux principales mesures prises en interne par votre administration pour améliorer l'expérience numérique ?**



Sondés - 499

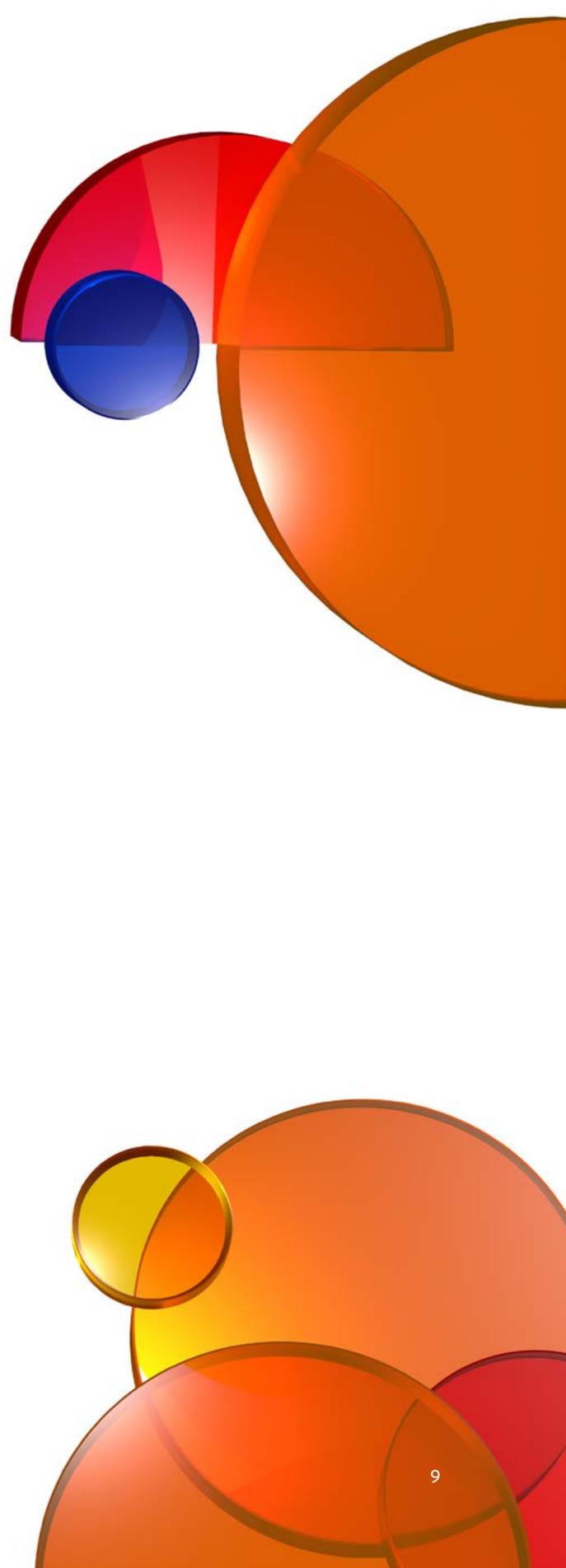
Les entreprises doivent passer de la réactivité à la proactivité.

Malheureusement, bien que l'identification des besoins des utilisateurs et les interactions individualisées soient indissociables d'une expérience client positive, nombre d'organismes publics ne prennent pas toutes les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs. Comme illustré dans la *Figure 3*, rares sont les organismes publics qui mettent l'accent sur la *segmentation de leurs bases d'utilisateurs* (4 %), la *création de personas* (10 %) ou l'*intégration de tests d'ergonomie* (12 %) dans leurs projets numériques.

Pourtant, le moment est venu pour les administrations d'examiner de plus près le concept de citoyens numériques et les approches similaires adoptées par des entreprises privées. Par exemple, l'attribution d'identifiants numériques uniques aux individus crée une expérience plus fluide en matière de services numériques, ce qui améliore l'efficacité et la qualité de service tout en permettant aux personnes d'interagir plus étroitement avec les administrations.

L'état de Hawaï a ainsi annoncé être en mesure de fournir à ses citoyens « des services plus rapides et plus efficaces » après avoir adopté Adobe Sign. Cette solution de dématérialisation des processus de signature lui a permis de réduire les coûts de papier, d'impression et de main-d'œuvre de 5 millions de dollars en deux ans, mais aussi de ramener les délais d'approbation des services à deux jours au lieu de deux semaines².

■
² <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/pdf/ue/adobe-sign-government-sb-ue.pdf>



Partie 2 : L'ampleur et la complexité du défi

Rester entièrement concentré sur le client durant la transformation numérique est plus facile à dire qu'à faire. Il n'est pas rare que des initiatives numériques ne répondent pas aux attentes des clients, voire qu'elles se soldent par un échec complet, notamment en raison de la complexité et du nombre des prestations de services dans le secteur public.

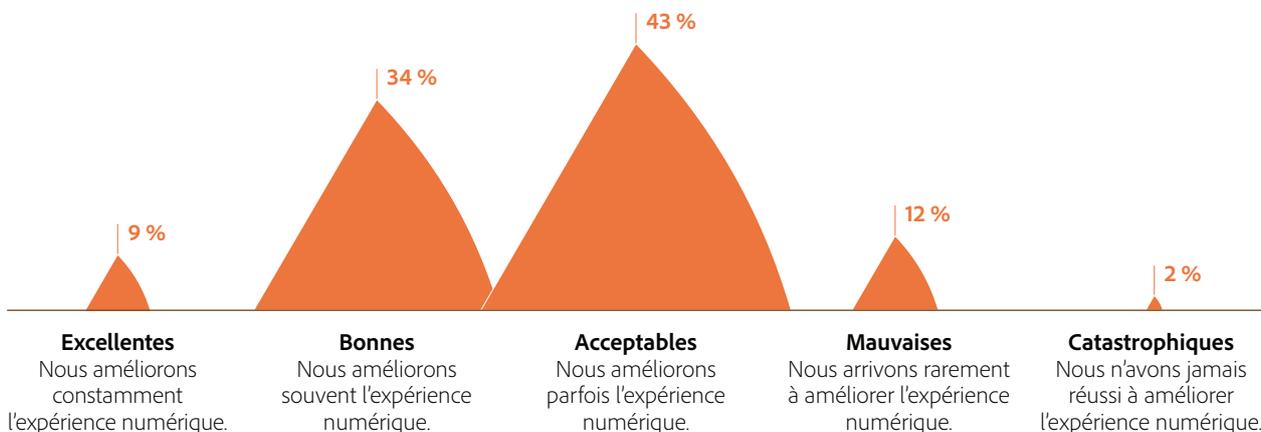
Les idées de départ sont souvent brouillées par des objectifs contradictoires ou fluctuants. En outre, les progrès peuvent être entravés par un leadership défaillant ou des ressources organisationnelles et techniques fragmentées. Ces difficultés font inévitablement dévier le développement de la vision centrée sur l'utilisateur ayant inspiré le projet initial.

Ces défis concernent aussi bien le secteur public que le secteur privé. Au Royaume-Uni, la stratégie de transformation numérique à long terme du NHS (National Health Service)³, qui a été réactualisée juste avant la pandémie, devrait à elle seule coûter 8,1 milliards de livres au bas mot et, selon les propres termes du National Audit Office, devra venir à bout de difficultés majeures pour tenir sa promesse de « démocratisation des soins numériques ».

Au nombre de ces obstacles figurent, entre autres, les systèmes IT en place, la nature des données médicales, le grand nombre d'organismes et de parties prenantes, la complexité des dispositifs de gouvernance et les accords commerciaux avec les fournisseurs de technologies.

La Figure 4 montre à quel point il est difficile d'améliorer l'expérience client dans le secteur public. Moins de la moitié des sondés dans le secteur public (43 %) déclarent que leurs initiatives numériques contribuent *souvent* ou *toujours* à améliorer l'expérience numérique des utilisateurs.

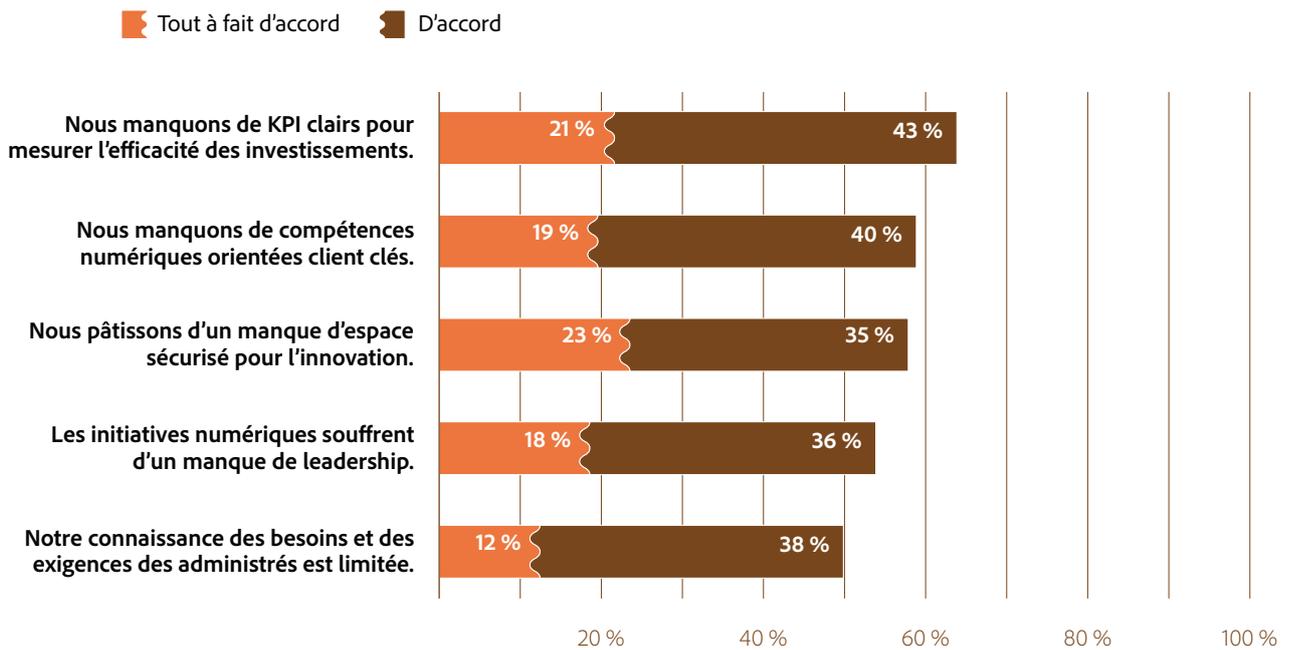
Figure 4 **Comment jugez-vous les performances de votre administration en matière d'expérience numérique ?**



Sondés - 507

³ <https://www.nao.org.uk/report/the-use-of-digital-technology-in-the-nhs/>

Figure 5 **Concernant les obstacles à l'amélioration de l'expérience client dans votre administration, êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?**



Sondés - 461

Les administrations qui n'ont pas jeté les bases de l'expérience client nagent à contre-courant.

Une administration ne peut se prévaloir d'être orientée client si elle n'accorde pas une importance stratégique à l'amélioration de l'expérience client et si elle n'est pas en mesure de piloter correctement ses projets pour concrétiser cette vision. Pour réussir, elle a besoin d'un cadre dédié à la mesure de son efficacité.

Toutefois, comme illustré dans la *Figure 5*, le manque d'indicateurs de performance clés (KPI) clairs est considéré comme le principal obstacle par les sondés (64 % d'entre eux sont d'accord ou tout à fait d'accord).

En l'absence de normes, la création d'indicateurs de performance clés peut s'avérer complexe. Chaque administration est unique : ce qui fonctionne pour l'une ne fonctionne pas forcément pour l'autre. La direction doit avoir une vision claire de la culture et des objectifs organisationnels, une vraie gageure puisque plus de la moitié des sondés (54 %) ne savent pas vraiment qui est en charge des projets numériques.

Autres obstacles : le manque de compétences numériques orientées client (59 %), tels que le Design Thinking, la cartographie du parcours et la science des données. La nécessité de monter en compétences constitue un problème particulièrement épineux pour le secteur public, d'autant que les entreprises privées ont de quoi attirer les collaborateurs hautement qualifiés.

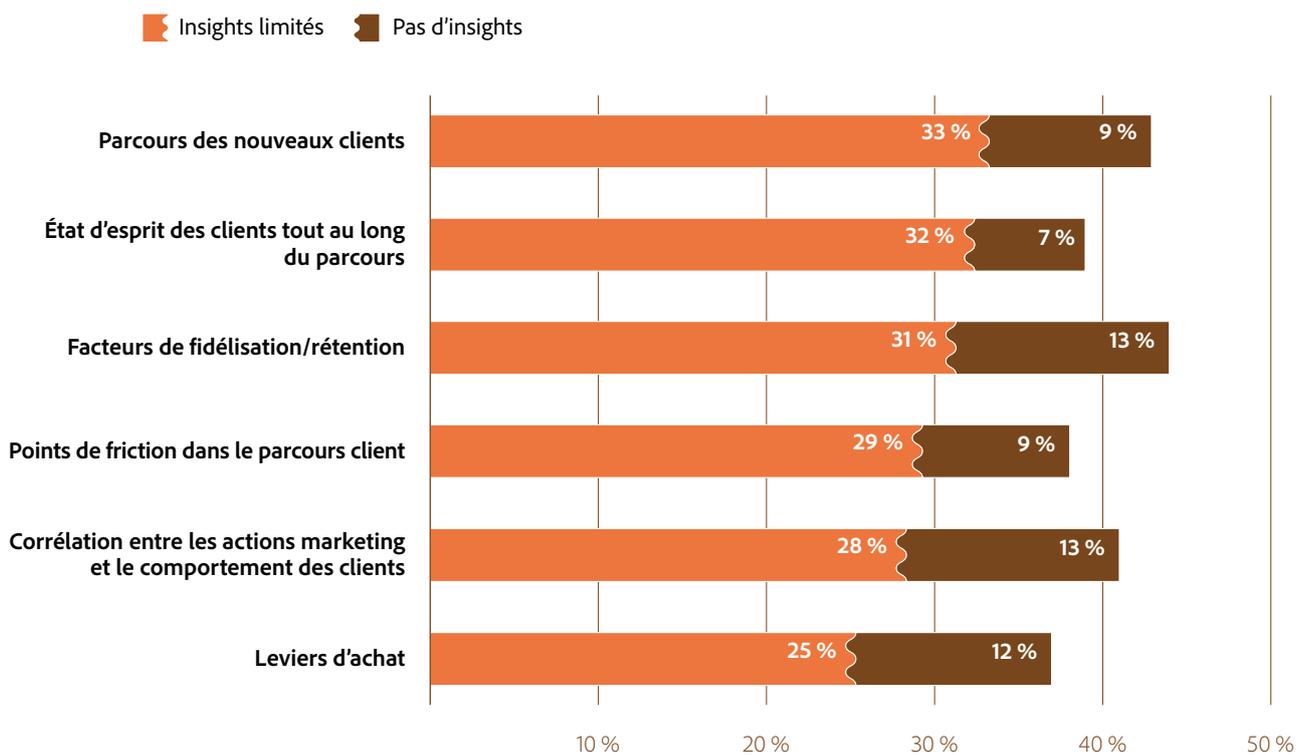
Étant donné l'inertie organisationnelle qui peut résulter du manque de leadership et de la pénurie de compétences clés, il n'est guère surprenant qu'un nombre croissant d'organismes publics cherchent à créer des unités formelles pour se concentrer sur l'innovation numérique sans craindre d'échouer. Il reste beaucoup à faire, 58 % des sondés indiquant que l'absence d'espace sécurisé freine l'innovation.

Une vision floue de l'utilisateur brouille les perspectives.

Empêtrés dans leurs problématiques, les organismes publics risquent de ne pas réussir à avoir une vision claire de l'utilisateur final. Il ressort, par exemple, de notre enquête que la moitié des sondés (50 %) ont une *connaissance limitée des besoins des clients*.

La Figure 6 confirme ce constat : de nombreux participants affirment avoir *peu* ou *pas d'insights* sur les leviers de fidélisation et de rétention (44 %), les parcours des nouveaux clients (42 %) et l'état d'esprit des clients tout au long du parcours (39 %). Ce manque d'insights limite incontestablement leur capacité à proposer une expérience client cohérente sur tous les points de contact.

Figure 6 **Quel est le niveau d'insights dont dispose votre entreprise sur les points suivants ?**



Sondés - 288

Les administrations qui ne tirent pas d'enseignements de leurs actions passent à côté d'une opportunité.

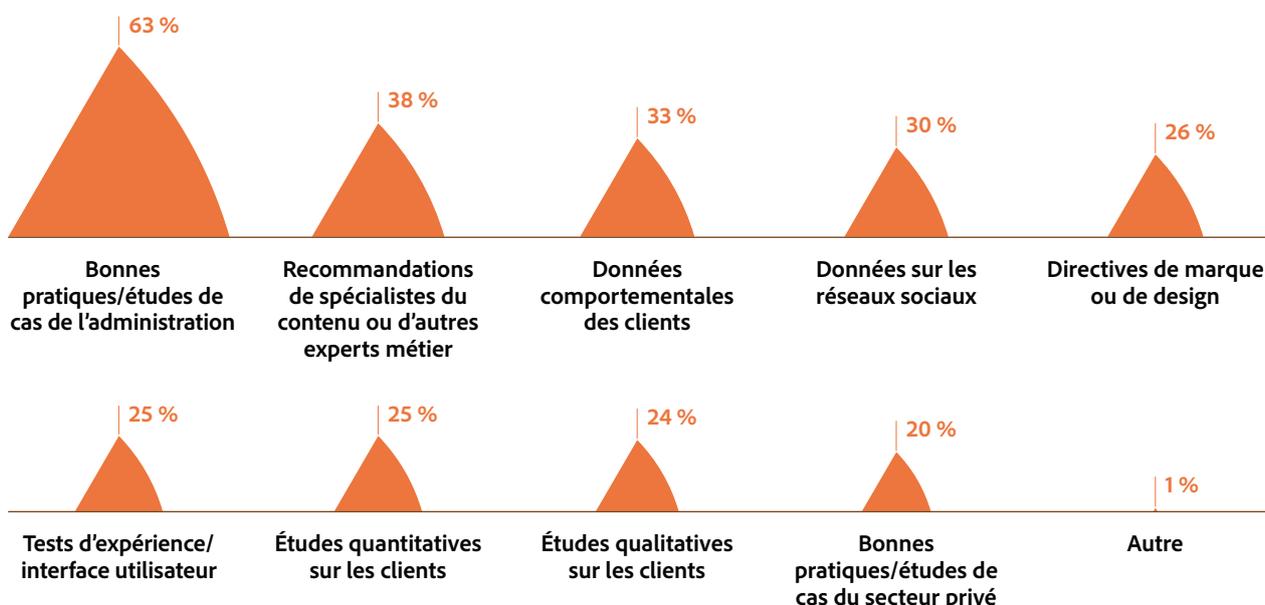
Compte tenu du manque généralisé de maturité numérique cité par les participants à notre enquête, on pourrait pardonner aux décideurs du secteur public de chercher l'inspiration dans d'autres secteurs. Toutefois, la majorité d'entre eux se fient toujours aux *bonnes pratiques ou aux études de cas de l'administration* (63 %, Figure 7), à peine un sur cinq appliquant les pratiques équivalentes en usage dans le secteur privé.

Les objectifs et les procédures de l'administration diffèrent assurément de ceux des entreprises guidées par la recherche du profit. Mais cet état d'esprit et cette approche rigides

peuvent être contreproductifs. Puisque le secteur privé définit désormais les attentes du citoyen lambda en matière de digitalisation, le secteur public doit tenir compte des grandes avancées stratégiques et tactiques des leaders du numérique, quels qu'ils soient.

Problème : seule une minorité d'organismes publics recueille directement des informations de l'utilisateur final pour assurer l'optimisation numérique, par exemple, via les *données comportementales des clients* (33 %), les *études qualitatives sur les clients* (24 %) ou les *études quantitatives sur les clients* (25 %). De même, seul un sondé sur quatre (25 %) utilise des *tests d'expérience/interface utilisateur* à cette fin.

Figure 7 **Quelles informations votre entreprise utilise-t-elle pour optimiser les expériences numériques ?**



Sondés - 496

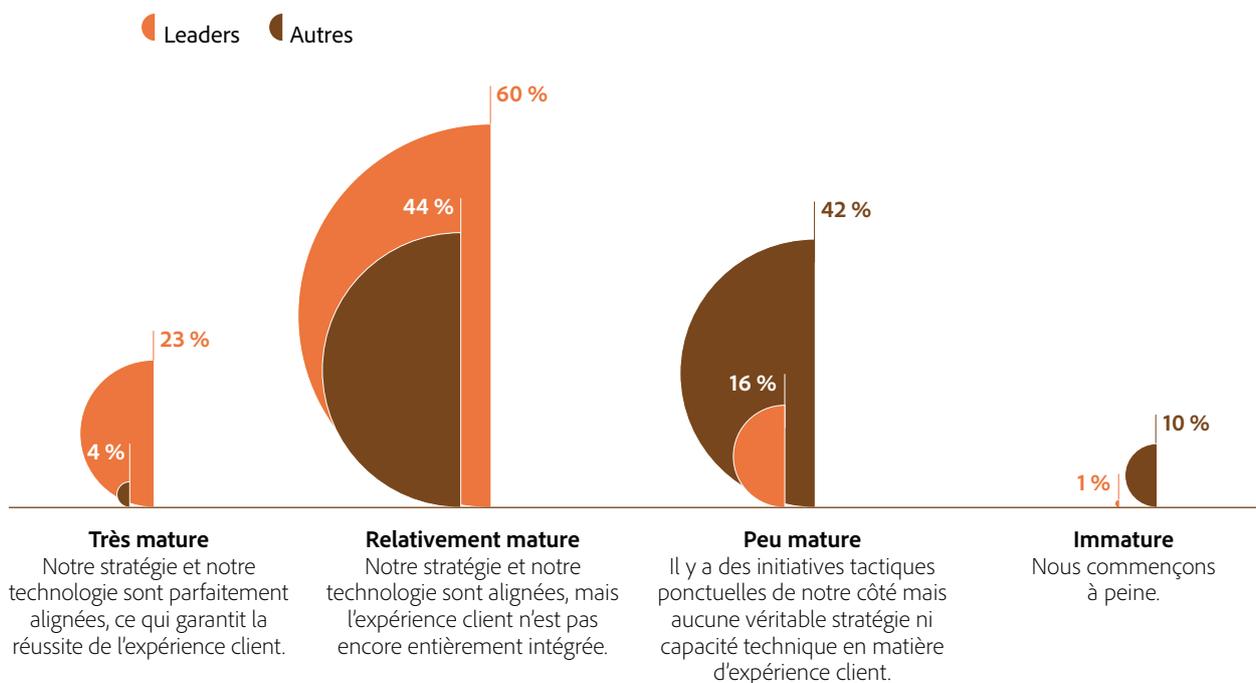
Partie 3 : Le chemin de la réussite, du début à la fin

La pandémie place les services publics face à de tout nouveaux défis en termes de prestation de services numériques. Ils devraient néanmoins trouver une voie de sortie. Il est possible d'obtenir des insights clés en examinant comment les organismes publics les plus performants gèrent la pandémie de Covid-19 et relèvent les défis de la digitalisation et de l'expérience client.

Dans cette section, nous comparons les actions des organismes publics qui ont été « nettement » ou « légèrement » plus performants que leurs homologues au cours du second semestre de 2020 (*les leaders*) avec celles des organismes publics qui ont été « aussi » ou « moins » performants (*les autres*).

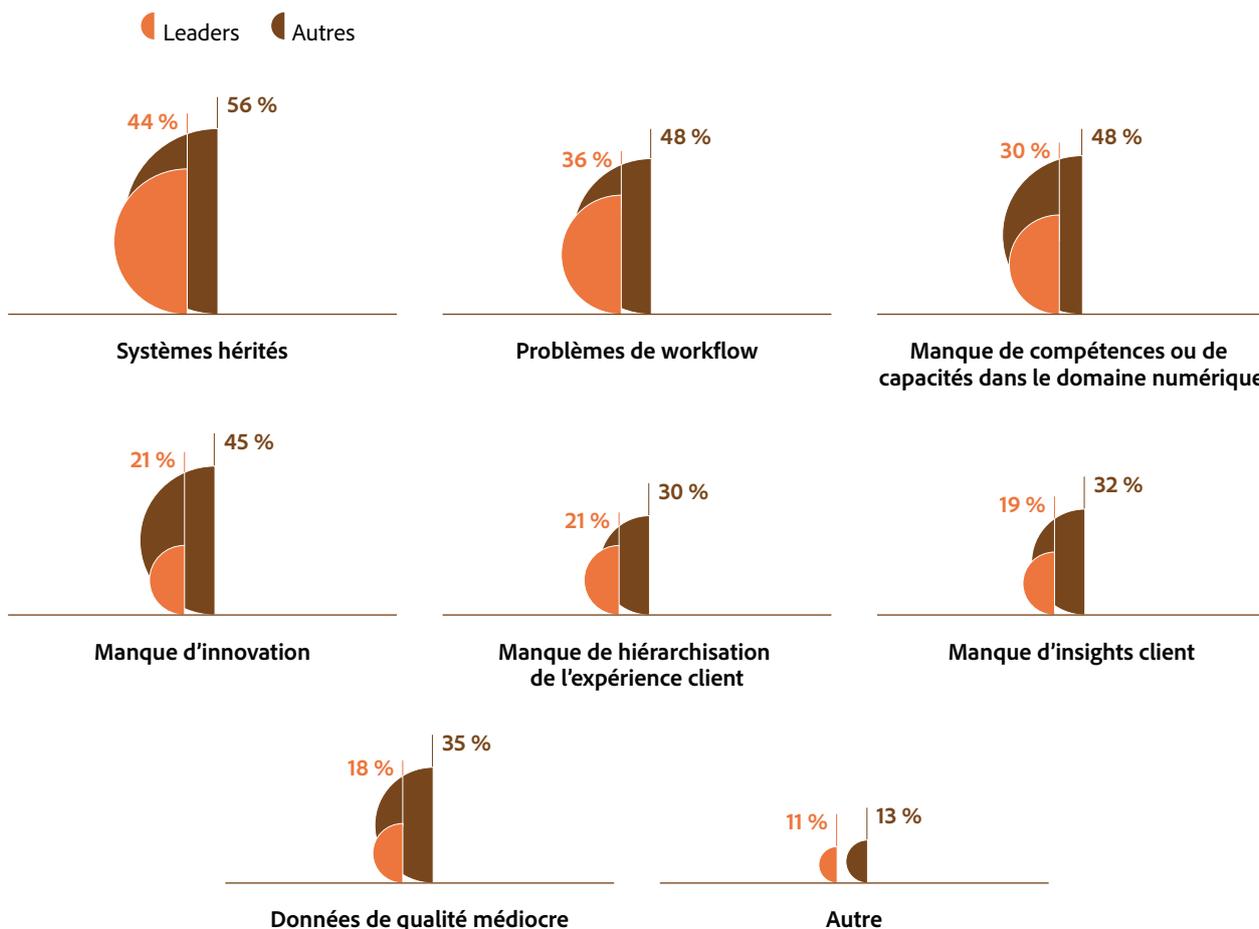
Les organismes publics les plus performants se démarquent par leur confiance dans leur capacité à améliorer l'expérience client. 23 % des leaders estiment être *très matures* en matière d'expérience client, contre seulement 4 % des autres sondés (*Figure 8*). À l'autre extrémité du spectre de la maturité en matière d'expérience client, seulement 17 % des leaders sont *peu matures* ou *immatures*, contre pas moins de 52 % des autres organismes.

Figure 8 **Comment jugez-vous la maturité de votre entreprise en matière d'expérience client ?**



Sondés - Leaders : 190, Autres : 244

Figure 9 **Qu'est-ce qui freine votre équipe marketing/expérience client, le cas échéant ?**



Sondés - Leaders : 152, Autres : 206

Les leaders font également la course en tête lorsqu'il s'agit de poser les bases d'une stratégie orientée client dans l'organisme tout entier. Par rapport aux autres, ces cadres sont nettement moins enclins à considérer que leur service marketing/expérience client est freiné par des obstacles internes liés, par exemple, aux systèmes, aux processus, aux compétences ou à la culture (Figure 9). Fait révélateur, les leaders sont deux fois moins susceptibles que les autres de citer les données de qualité médiocre (l'ennemi juré des expériences client efficaces) comme un obstacle interne.

Bien que l'expérience client soit complexe et protéiforme, l'orientation client est, par nature, axée sur les individus. La réussite nécessite un certain degré d'ouverture de la part de la direction et suppose d'adopter de nouvelles méthodes de travail qui, en règle générale, ne sont pas encouragées au sein des organismes obéissant à une culture et un système hiérarchiques classiques.

De fait, les leaders sont moins freinés que les autres par les systèmes en place (40 % contre 56 %), les problèmes de workflow (36 % contre 48 %) et le manque d'innovation (21 % contre 45 %).

Les administrations les plus performantes ont davantage responsabilisé le personnel durant la pandémie. Par exemple, d'après notre enquête, les leaders affirment plus volontiers que les autres qu'au cours du second semestre de 2020, ils ont :

- pu tester librement de nouvelles idées et innover dans le marketing (68 % contre 39 %) ;
- été particulièrement agiles et réactifs (82 % contre 64 %) ;
- constaté un excellent niveau de communication entre les équipes (76 % contre 57 %).

Il convient d'adopter des approches responsables pour partager les données.

Au cours des 20 dernières années, les organismes publics se sont tournés vers les données personnelles identifiables, bien qu'anonymisées, pour fournir et améliorer leurs services.

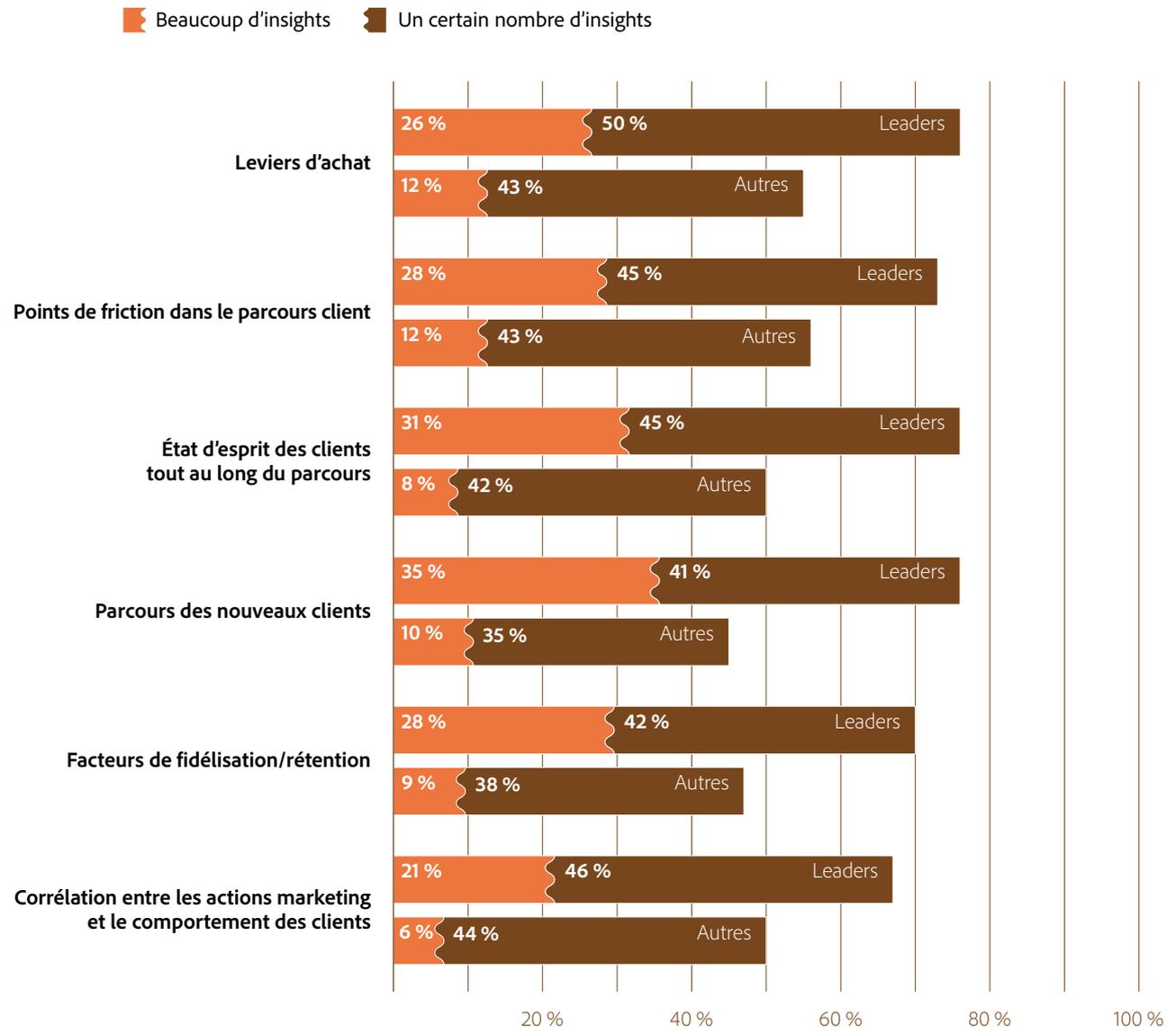
Les leaders sont incontestablement plus aptes que les autres à recueillir des informations détaillées sur les comportements et préférences des usagers. Comme illustré dans la *Figure 10*, ils sont plus susceptibles de disposer de *certain*s ou de *beaucoup* d'insights, notamment sur les leviers d'achat, les points de friction et l'état d'esprit des usagers.

Mais le partage des données demeure complexe et mobilise de nombreuses ressources. De nouvelles législations sur

les données, telles que le RGPD, ont mis l'accent sur les problèmes de confidentialité des données et fait prendre conscience aux citoyens de la valeur de leurs informations personnelles. Le débat qui agite le Royaume-Uni depuis quelques années concernant le projet du gouvernement de partager les données du NHS sur les patients avec Google illustre bien ces préoccupations⁴.

Mais les organismes publics n'ont d'autre choix que de maîtriser les données au niveau individuel et agrégé pour répondre à tout moment aux attentes et besoins des utilisateurs, et générer l'analytics et les insights nécessaires pour améliorer leurs expériences actuelles et anticiper leurs futures exigences.

Figure 10 **Quel est le niveau d'insights dont dispose votre entreprise sur les points suivants ?**

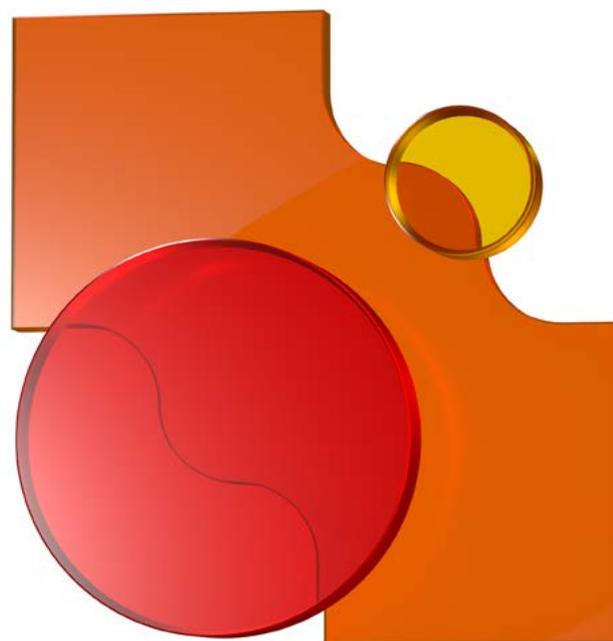
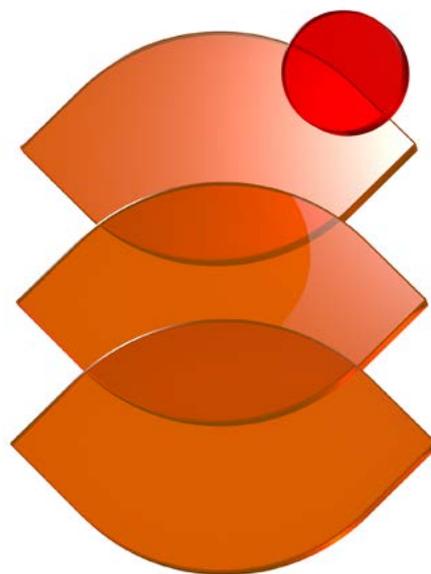


Sondés - Leaders : 119, Autres : 165

Pour que cette politique soit efficace et responsable, il est crucial que le public ait confiance dans la façon dont les données sont utilisées et partagées. Les leaders sont dans une position favorable, affirmant plus volontiers que les autres être *efficaces* ou *très efficaces* lorsqu'il s'agit :

- d'offrir des fonctionnalités faciles à utiliser pour gérer les autorisations (84 % contre 58 %),
- d'expliquer les avantages offerts en échange du consentement (85 % contre 69 %),
- d'expliquer comment les données sont collectées et utilisées (85 % contre 73 %).

Il est essentiel de répondre aux inquiétudes sur la confidentialité des données en proposant des fonctionnalités adaptées et en expliquant clairement les avantages offerts pour faire comprendre aux administrés que leurs données sont collectées dans leur propre intérêt. Le fait que les leaders soient plus susceptibles que les autres de contrer les objections au partage des données en est d'ailleurs la preuve. Par exemple, ils ont plus tendance à être *efficaces* ou *très efficaces* dans la collecte de données propriétaires pour offrir de solides expériences (77 % contre 56 %).



■
4 <https://www.theguardian.com/society/2019/jun/10/nhs-data-google-alphabet-tech-drug-firms>

Conclusions – Quatre points à retenir pour le secteur public

1. Démocratiser la prise de décisions concernant le numérique

Les initiatives numériques exigent de prendre des risques, puis de s'appuyer sur ce qui fonctionne tout en tirant des enseignements des échecs. Pour certains dirigeants, permettre au personnel de trouver et tester de nouvelles idées représente un changement de cap trop radical. Cette évolution est pourtant cruciale pour les organismes qui souhaitent faire avancer leur stratégie de transformation numérique et créer de nouvelles formes d'interactions avec les administrés. Il est particulièrement important de bousculer les habitudes pour cerner et répondre aux besoins du public qui se sont révélés durant la pandémie.

2. Élargir la recherche d'enseignements numériques

Les organismes publics ne concurrencent peut-être pas directement les pionniers du numérique qui défient les normes établies dans le secteur privé, mais en ce qui concerne l'expérience client, c'est à eux qu'ils sont comparés. Pour répondre aux attentes croissantes des utilisateurs, les décideurs doivent impérativement explorer toutes les idées et sources potentielles d'information, même lorsqu'elles émanent d'entreprises opérant de façon très différente et dans d'autres secteurs. Il est toujours préférable d'être au fait des bonnes pratiques commerciales.

3. Mettre les bouchées doubles sur le développement des compétences

Toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont confrontées au problème épineux de la pénurie de compétences numériques. Les organismes publics, souvent dans une position défavorable lorsqu'il s'agit d'attirer et de retenir les talents, doivent faire preuve de créativité pour développer des compétences numériques orientées client clés.

4. Consolider les politiques de données pour gagner la confiance des utilisateurs

La maîtrise des données reste une chimère pour de nombreux acteurs du public et du privé, tout en étant un facteur de différenciation clé à l'ère du numérique. Il est essentiel de collecter des données propriétaires de grande qualité pour alimenter de précieux insights sur les utilisateurs. Pour réussir, les organismes publics doivent gagner la confiance des utilisateurs et anticiper leurs attentes.

Méthodologie

La onzième édition de l'étude *Tendances digitales* repose sur une enquête en ligne adressée aux professionnels figurant sur certaines listes établies par Adobe et Econsultancy, au quatrième trimestre 2020. Elle a permis de recueillir 604 réponses qualifiées auprès des professionnels du secteur public.

Profils démographiques

- 54 % des réponses ont été fournies par des professionnels de niveau cadre minimum.
- En termes de métier, les sondés sont principalement rattachés à l'IT (23 %), à la création et/ou au design (22 %) et aux opérations (12 %).
- Conformément à la définition du marché cible, les acteurs couvrant à parts égales les marchés B2C et B2B représentent 42 % de l'échantillon, ceux orientés B2C 36 %, et ceux orientés B2B 22 %.
- Dans l'échantillon mondial, l'Amérique du Nord concentre la plus forte proportion de sondés (45 %), suivie par l'Europe (35 %) et la région Asie-Pacifique (16 %). L'enquête a été traduite en français, en allemand et en chinois.

